PIERRE HENRI "ATÉ" CHUET
ANCIEN PILOTE DE CHASSE DE L'AÉRONAVALE

AU-DELÀ DU COCKPIT

ADOPTEZ LES MÉTHODES DES PILOTES DE CHASSE DANS VOTRE QUOTIDIEN

D.BRIEF

AU-DELA
DU COCKPIT

Adoptez les méthodes des pilotes de chasse dans votre quotidien

Pierre-Henri "ATÉ" CHUET

”Lose sight, lose the fight”

Livre d’auteur

Adoptez les méthodes des pilotes de chasse dans votre quotidien © 2022, CHUET «Pierre-Henri
Auto-édition
info@mach3.org
Maurice Ravel, 33470 Gujan-Mestras
ISBN: 979-8-410-76427-8
Imprimé à la demande par Amazon
Couverture et design : Hugo Schmitz @sage__aero
Avion : Dassault Rafale M 36. Flottille 11F piloté par « Até »
Peinture spéciale pour le Nato Tiger Meet 2017 par François Ratajczak.
Ceci est une œuvre de fiction, toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existé est purement fortuite.
Tous droits réservés

« Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n’autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l’article L. 122-5, d’une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l’usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d’autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d’exemple et d’illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l’article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. »

Mes enfants, maîtres de leur destin.

Max, mon père et premier instructeur

Sophie, ma mère pour son soutien durant toutes ces années,

Tous les pilotes & instructeurs qui m'ont partagé leurs « tessons learned »,

Tous les mécaniciens et ingénieurs pour nous donner des ailes.

Laurence, ma « wingwoman » & associée au-delà du cockpit

TABLE DES MATIERES

ROE'S - RÈGLES D'ENGAGEMENT 15

À PROPOS DE L'AUTEUR 16

PRÉFACE 24

COMMENT RÉUSSIR A SUIVRE CETTE ÉVOLUTION ? 27

APERÇU DES METHODES 29

BRIEF - B.BRIEF - D.BRIEF© 31

A-ABCD© 33

AVIATE - NAVIGATE - COMMUNICATE 34

UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UN PILOTE DE CHASSE 36

CREER DE LA VALEUR AU QUOTIDIEN 37

MISSION ANTI-SURFACE 39

MISSION AIR-AIR 40

MISSION DE COMBAT EN IRAK 42

METHODES 44

TRAVAIL AU SOL 45

LE LEADER DONNE LE TON 47

DEVENEZ MAL A L'AISE LORSQUE VOUS ETES A L'AISE 49

AVIATION COMMERCIALE 49

CULTURE COMMUNE 50

MONDE EXPONENTIEL ? 51

LA LOI DE MOORE 51

LA **LOI DE** KRYDER 51

LA LOI DE BUTTERS 52

EXPONENTIEL 52

BOUM 54

AVIATE 57

LA BARRIQUE DE TROP 58

COMPRENDRE ET ACCEPTER VOTRE HUMANITÉ 61

COMPRENEZ-VOUS 61

VOUS ETES UN ETRE HUMAIN 62

Vous **POUVEZ ETRE VOTRE PIRE ENNEMI** 64
OU VOTRE PLUS GRAND ATOUT 65
LEVE-TOT 66
GEREZ VOTRE PETROLE 68
HORAIRES A BORD DU PORTE-AVIONS 68
CONFIANCE EXCESSIVE 71
ÊTES-VOUS AU STANDARD ? 75
LEADER EN DÉMONSTRATION AERIENNE 77
C'EST vous « LE PAPA » 80
« OPS » VERSUS « ORGA » 82
CONTROLEZ VOTRE ENVIRONNEMENT 84
MANIAQUE DU CONTRÔLE - FAUT-IL ETRE BON MATHEUX ? 84
INTEL 86
ASSOMER 88
TOP. TIME HACK 91
CONTROLER LE TEMPS A DE NOMBREUSES VERTUS 93
TROUVEZ VOTRE INFLEXIBILITÉ 94
DÉCOMPOSER 94
LA **METHODE** 95
LA "GOUGE" 95
ANTICIPER 98
"DEVANT L'AVION" 99
"DERRIERE L'AVION" 101
LES BOITES 102
POURQUOI - LE « WHY » 103
ETAT D'ESPRIT 105
L'ETAT D'ESPRIT DU DEBUTANT 105
« DU GATEAU » 107
VOUS ETES RESPONSABLE 108
FAISEUR DE ROIS 109
LES **ECHECS ET LES ERREURS FONT PARTIE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE** 110
SEUL OU EN ÉQUIPÉ : UTILISEZ LES MEMES MÉTHODES 111

En **PATROUILLE DANS LES NUAGES** 113
Croire en la méthode 114
GERER VOTRE STRESS 114
Respiration 115
Visualisation 116
Dynamisation 116
Entretien d'embauche 116
NAVIGATE 119
Ravitaillement et calculs petrole 120
PRISE DE RECUL 123
Action - reaction 123
La **MERE OU LA FILLE ? IDENTIFIER LE PROBLEME A LA RACINE** 124
BRAINSTORMING ET PREPARATION 126
TEMPETE DE CERVEAU 126
4TS 126
TASK : Pourquoi sommes-nous ici ? 128
TARGET-**CIBLE** 129
THREAT-Menace 129
TACTICS-Tactique 130
Résumons 131
Preparation 132
Reunions lors de la preparation 135
De **LA PREPARATION AU BRIEFING** 135
K.I.S.S 136
Kelly Johnson 136
Planification de la mission 137
Le concept 138
Toujours résumer 139
Mettez-vous a leur place 140
KISS COMME ETAT D'ESPRIT DE LEADER 141
LE PLAN B VS LES « WH AT IF » 142
Le **FAMEUX PLAN B** 142
Aeronautique navale 143

Aviation commerciale 143
Conduire votre voiture 143
Faites de la réussite une routine 144
Entraînez-vous 145
Plan B ou "what if»? 146
"Mieux vaut prévenir que guérir" 148
BRIEFING 148
Quand et pourquoi nous communiquons 149
Qu'est-ce qui rend un briefing efficace ? 149
Comprendre nos taches 150
Savoir ou nous allons 151
La **COLONNE VERTEBRALE** 152
Comment faire ? 153
Avec quel soutien ? 153
Comment gerer les situations inattendues ? 154
Energise 154
Disposes a accomplir la mission au maximum de nos capacités 154
A l'heure, avec un peu de marge 156
Devenez un ACE du briefing 156
Lignes directrices de l'ACE 157
Le Briefing, etape par etape 160
SUIVEZ VOS CHECKLISTS 164
Checklists 164
Urgences et amelioration continue 167
"LOSE SIGHT, LOSE THE FIGHT" 169
GERER VOTRE CHARGE DE TRAVAIL 172
Piloter - Naviguer - Communiquer 173
Download - upload 174
Multi-taches 175
Qu'EST-CE **QUE LA SATURATION DE TACHES ?** 175
Individuellement 176
En **EQUIPE** 176
La philosophie de la charge de travail 177

Lions 177
Augmenter votre charge de travail ? 178
GERER UNE CHARGE DE TRAVAIL ELEVEE 180
Cinq secondes 184
TUNNELISATION 184
Traiter toujours plus d'informations ? 184
Le tueur silencieux 185
Eastern Airlines 401 186
Connaissez votre role et restez concentre 188
PFetPNF 189
PNFAPM 189
Danger supérieur avec le CDB ou le « Copi » aux commandes 190
Monoplace et gestion de charge de travail extreme 191
COMMUNICATE 193
Dommage collateral 194
COMPRENEZ VOTRE CHAINE DE COMMANDEMENT 198
Influenceurs 198
Avion « spare » 200
Gestion des ressources de l'equipage - CRM 202
ÉCONOMISEZ VOTRE ENERGIE ET VOTRE CREDIBILITE 203
PROTEGEZ VOTRE EQUIPE DE VOTRE CHAINE DE COMMANDEMENT 204
Une histoire de cou 206
PERFORMANCE 209
Un objectif 210
Un plan 211
Plan d'urgence =>« Whatif »-"Etsi" ? 212
Travailler dur 213
T.E.A.M - Together.Each.Achieves.More 214
FOLLOWERS- FOLLOWERSHIP 218
La recette du followership 219
CREDIBILITE 220
Les piliers du followership 220
Wingman dans lâchasse embarquee 221

Un bon Follower 223
Le follower vu par le leader 225
Followership loin de l'armee 227
Styles de Leadership et de Followership 228
INDICATEURS 230
THEORIE 230
La **VRAIE VIE** 232
Sur le terrain 232
COMMUNICATION 238
La **VIE OU LA MORT** 238
LA NECESSITE D'INTERAGIR 238
Cockpit sterile 238
Langage aeronautique 239
"Tumbleweed" 241
Communication a deux sens 244
D.BRIEFING 245
Qu'est-ce qu'un debriefing ? 245
Pourquoi et quand faisons-nous un debriefing ? 245
PREPAREZ VOTRE D.BRIEF 247
Qu'est-ce qui rend un debriefing efficace ? 249
METHODOLOGIE DU DEBRIEFING - GRALE 253
Gradeless 254
Résultats 255
Analysez 255
« Leçons tirees » 257
Échange 257
Comment faire respecter cette culture du debriefing ? 258
À **QUOI RESSEMBLERAIT LE DEBUT D'UN DEBRIEFING ?** 260
INTRUSION DANS LE COCKPIT 262
NOUS AVONS TOUS BESOIN D'AIDE 262
"Pas sous ma supervision" 263
Intrusion dans le cockpit 266
Comment cela commence 267

Être patient 268

SUPPORT MUTUEL : LE BON EQUIPIER 269

Faire confiance 271

Que seriez-vous sans eux ? 271

Commandant de bord 273

ROE’S - RÈGLES D’ENGAGEMENT

Ce livre a été conçu pour s'adapter à l'emploi du temps chargé de chacun :
Il peut être lu du début à la fin comme n'importe quel livre ordinaire.

- Vous pouvez sélectionner des chapitres d'intérêt au hasard dans la table des matières.

Ou tout simplement ouvrir n'importe quelle page et commencer à lire.
Certains des écrivains les plus célèbres du monde sont Français : Honoré de Balzac, Charles Baudelaire, Victor Hugo, Marcel Proust, ou encore Romain Gary et Antoine de Saint Exupéry — célèbres aviateurs.

Je ne sais pas l'an d'entre eux.

J'ai essayé de garder mon vocabulaire aussi concis, et non-aéronautique que possible.
La grande majorité des leçons partagées ont été apprises lors de débriefings d'accidents ayant entraîné la perte de vies humaines.
Au le sol, assis sur un canapé, il est facile de penser que nous pouvons prendre des raccourcis et que nous n’avons pas besoin de méthodes.

Un jour, la vie vous prouvera que vous avez tort

Si vous pensez tout savoir et que vous n'êtes pas prêt à contrôler votre égo, ce livre ne vous sera d'aucune utilité.

À PROPOS DE L’AUTEUR

Dès mon plus jeune âge, j’ai développé un intérêt pour la performance.

Ne me sentant pas très doué dans le domaine artistique, je me suis tourné vers une petite quête de performance à travers le sport : nager, faire du vélo et participer à des concours d'équitation.

Grâce à un programme durant les vacances au Lycée militaire de Saint Cyr l’école, j’ai commencé à faire du parachutisme à l'adolescence et j’ai eu la chance d’effectuer 178 sauts en chute libre avant mon 16ème anniversaire.

Peu après mon centième saut, mon parachute principal ne s'est pas ouvert et j’ai dû déployer mon parachute de secours — heureusement - plié par un vrai professionnel.

C'était entièrement ma faute : j’avais manqué de discipline dans le pliage de ma toile de parachute. Ce fut une sacrée leçon et une révélation pour l’adolescent un peu pressé que j’étais.

Ne pas respecter les procédures, ne pas accorder suffisamment d'attention à la sécurité ou aux détails **n’est pas une situation d’avenir.**

En grandissant, j’ai eu la chance de découvrir l'aviation générale grâce à mon père, ancien pilote de chasse de l'armée de l'air Française devenu commandant de bord sur Airbus A330 pour une compagnie Française : Corsair.

J’ai commencé le pilotage à 14 ans, et effectué mon premier vol en solo le jour de mon 15ème anniversaire, le 9 septembre 2001.

Après avoir effectué trois heures de vol en solo ce jour-là, seul dans le cockpit sans instructeur, j’ai enchainé sur l'épreuve pratique de vol pour le "Brevet de Base" - un certificat de vol accessible à partir de 15 ans qui vous donne ‘autorisation de voler seul en avion tant que vous restez à moins de 30 kilomètres de l'aérodrome.

Je n'avais jamais conduit de voiture.

Pour des raisons juridiques, je devais rester à proximité d'un aérodrome jusqu'à mon 17ème anniversaire, âge minimum pour obtenir une licence de pilote privé (PPL) qui permet de voler partout en France et à l'étranger.

Pour continuer à m'améliorer, j'ai commencé à faire de la voltige aérienne au-dessus de l'aérodrome avec des avions de voltige légers.

Ces vols m'ont amené à plusieurs compétitions jusqu'aux championnats nationaux de petits avions de voltige de 200 chevaux à hélice : CAP 10 et Extra 200.

En parallèle, je participais également à des rallyes aériens et à des compétitions de pilotage de précision.

Nous avons fini par remporter le championnat de France de rallye aérien avec mon père (qui était mon navigateur !), et je me suis qualifié au championnat de France de pilotage de précision (en solo dans le cockpit) où je termine second avant de rejoindre l'équipe de France peu après mes 18 ans.

Peu après avoir rejoint la Marine française comme élève-pilote, je participe aux championnats du monde de vol de précision. A ce stade, ma formation militaire devient ma priorité et je cesse de piloter des avions d'aviation générale, déplaçant mon attention et ma compétitivité vers le triathlon.

Ce sport m'aidait à gérer mon anxiété et à rester concentré en visant des objectifs précis et quantifiables au quotidien - séance d'entraînement après séance d'entrainement. La discipline mentale de l'entraînement nécessaire à la compétition me permettait de rester concentré et orienté vers mes objectifs, professionnels et sportifs.

2006 : Championnat du monde de pilotage de précision

Ce sport consiste à piloter de petits avions à hélices - comme le Cessna 152 — seul dans le cockpit tout en suivant une trajectoire au sol aussi précisément que possible dans un délai de quelques secondes par rapport à un horaire programmé. En plus de la navigation, il faut repérer des points de repère précis au sol à partir de photos aériennes prises à une saison différente. Il existe également un concours d'atterrissage de précision où

vous devez faire atterrir l'avion, avec ou sans moteur, aussi précisément que possible. Une excellente école de pilotage !

2007 : ITU Triathlon longue distance. Championnat du monde amateur

Une compétition où nous devons nager trois kilomètres dans un lac à côté de Lorient (proche de la base aéronavale !), puis enchaîner sur 80 kilomètres à vélo (avec interdiction de rouler en peloton) et courir 20 kilomètres. Première grosse compétition en triathlon, j'ai souffert sur la course à pied !

2008 : US OPEN TRIATHLON. Vainqueur de l'épreuve sprint

A Dallas, au Texas (Etats-Unis), cette course enchaînait 750 mètres de natation, 40 kilomètres à vélo et cinq kilomètres de course à pied. Un excellent souvenir ! La distance privilégiait les cyclistes, et le parcours légèrement vallonné me permit de prendre assez d'avance sur le vélo pour contenir le retour des autres concurrents lors de la course à pied.

2009 : ITU Duathlon courte-distance championnat du monde amateur

Organisé sur un circuit de la NASCAR à Concord, en Caroline du Nord (États-Unis), ce championnat du monde consistait en une course à pied de 10 kilomètres suivi d'un parcours très plat de 40 kilomètres à vélo et d'une autre course à pied de 5 kilomètres. La veille de la course, j'ai eu l'honneur de porter le drapeau français lors de la présentation des athlètes. Un souvenir incroyable, rouler à vélo sur une piste de NASCAR est assez grisant !

Trois différents championnats du monde dans trois sports différents en quatre ans.

Début 2008, dans le cadre de ma formation comme pilote de chasse embarqué, je suis envoyé pour plus de 26 mois en échange dans FUS NAVY. Le flux de pilotes de chasse de la marine étant très faible, la formation est effectuée aux Etats-Unis. Il s'agit d'une sorte de programme Erasmus.

J'ai alors la chance d'être formé à l'anglais aéronautique à San Antonio, Texas, à la survie et aux cours théoriques à Pensacola, Floride. Tous les

voyants étant au vert, j’ai commencé les vols au-dessus des USA.

Whiting Field au nord de Pensacola pour le pilotage de base, puis Meridian, Mississippi pour le vol en avion à réaction — le T-45C Goshawk. Premiers vols de combat aérien, premiers tirs de bombes d’entrainement et qualification à l’appontage sur le porte-avions USS Harry S Truman.

En février 2010, j’obtiens mon brevet de « NAVAL AVIATOR » à Meridian dans le Mississippi puis je rejoins la « STC » Section de Transformation Chasse avant d'être affecté en flottille sur la B.A.N Base AéroNavale de Landivisiau, dans le Finistère nord.

Choc thermique garanti après la Floride et le Mississippi.

Je renonce aux compétitions intenses pour me concentrer sur la formation très sélective d’« équipier » sur Super Étendard. Les journées n'étant que de 24 heures, je me devais d’être réaliste, gérer mes priorités, ou "choisir les batailles à mener", comme nous disons dans l'armée.

A l’été 2010, la journée de travail moyenne à l'escadron 17F, la Glorieuse, était souvent de 7h30 à 1h00 le lendemain matin, si vous voliez de nuit. Une partie de ma carrière à la fois épuisante et gratifiante.

Après un cursus très sélectif où de nombreux jeunes pilotes de chasse furent réaffectés sur d’autres types d’aéronefs, j’ai réussi à devenir Sous-Chef de Patrouille, ou « sous CP ».

Dès lors, je ne suis plus seulement responsable de mon propre aéronef, mais aussi d'un ailier — un équipier — un wingman - (dans *Top Gun* Maverick est un ailier, Iceman est Chef de Patrouille).

Mon commandant (CO) me fait désormais confiance pour « leader » un équipier, mais aussi pour partager mon expérience avec la prochaine génération. L’instruction fait partie intégrante du quotidien.

En 2014, j’ai la chance d’être affecté sur Rafale Marine, d’être « transformé » sur la machine, puis formé aux missions, avant d’attaquer la difficile formation de Chef de Patrouille — CP — la qualification reine dans la chasse embarquée. Formé à l’"omni rôle", je me retrouve autorisé à participer et à former **sur** tous types de missions et à prendre le lead de jusqu’à cinq appareils. Ce chiffre pouvait parfois grimper à plusieurs

dizaines lors grandes missions d'entraînements avec des pays alliés ou avec l’armée de l’air et de l’espace.

En parallèle de mes fonctions en unité de combat, j’ai a eu la chance de voler dans des meetings aériens, comme équipier d'abord, puis comme leader en 2017.

La présentation tactique du Rafale Marine est une expérience unique car elle présente deux avions à réaction très modernes : environ 190 millions d’euros d’équipements exposés en même temps à des foules pouvant atteindre 110 000 personnes, comme au meeting aérien de Lens en 2015.

Après ma formation aux États-Unis, voler dans des meetings aériens a été la meilleure expérience de ma carrière militaire. L’accélération des 15 tonnes de poussée des réacteurs à basse altitude (pour une masse du Rafale en présentation inférieure à 13 tonnes) et la sensation de puissance que nous en retirons est tout simplement époustouflante.

Après les attaques terroristes du Bataclan en 2015, nous partons en mer afin d’effectuer des missions de combat au-dessus de l'Irak.

Mon baptême du feu.

Nous nous retrouvons parfois face à des TIC, "Troops In Contact", des situations où des alliés se font tirer dessus ou tombent dans une embuscade, nous demandant de leur apporter du soutien immédiat dans des situations parfois extrêmement difficiles. Heureusement, le taux de satisfaction de nos clients (les forces spéciales de différentes nationalités) était de 100% !

Durant ce déploiement et plus tard en 2016, je travaille en parallèle des opérations, sur un diplôme en sciences de l'éducation dans une université française. L’objectif n’était pas de remettre en question l'enseignement militaire que j’avais reçu mais de prendre du recul et de découvrir d'autres points de vue sur la façon d'enseigner et de partager les connaissances.

Je profite de mes permissions (vacances pour militaire) pour travailler et obtenir mes qualifications professionnelles de pilote civil. La licence de pilote de ligne américaine puis la canadienne.

Rester dans sa zone de confort n’aide pas à créer de la valeur.

Au retour du déploiement, j’ai instruit sur le Rafale puis suis devenu l'Officier d'Utilisation Opérationnelle (OUO) de la Marine. Une partie de mon travail consistait désormais à rencontrer des entreprises participant à la construction du Rafale pour leur faire part de nos commentaires sur le comportement de l'avion au combat et discuter des changements qui pourraient être apportés dans les futures versions.

C'est ainsi que j’ai découvert ce que les militaires appellent « le monde civil. »

Après 13 ans de service, arrivant à la fin de mon premier contrat d’engagement, je décide de ne pas renouveler mon contrat avec la Marine française pour m'installer au Canada (ma mère est Canadienne de Montréal) et rejoindre Air Canada en tant que copilote (First Officer) sur le Boeing 737 MAX. Avec une grave pénurie de pilotes dans l'aviation commerciale, la possibilité de devenir capitaine avant son 35ème anniversaire était trop belle pour être laissée de côté.

Evidemment nous étions dans la période pré-COVID. La croissance du secteur aérien était très rapide, et Air Canada se développait très vite avec l’achat de 737Max et des A- 220.

Suite à la QT 737Max (Qualification de Type), un accident vasculaire cérébral m’éloigne du cockpit pour des raisons médicales pour un minimum de 12 mois.

Un événement que je n’avais évidemment pas vraiment anticipé.

Ma résilience est mise à l’épreuve. Je décide de profiter de cette période pour intellectualiser, adapter et partager les méthodes qui nous ont maintenu en vie mes coéquipiers et moi-même. Méthodes qui nous permettaient de performer au quotidien sur le champ de bataille et autour du porte-avions.

Avec un mélange de sport, aviation militaire, aviation commerciale et des méthodes provenant des Etats-Unis, du Canada, de la France mais aussi du Royaume-Uni, vous trouverez dans ces méthodes un melting-pot à l’efficacité prouvée au combat.

C’est au travers de Mach 3 Management Ltd, créée à Londres, au Royaume-Uni alors que j’habitais dans le Hampshire que j’ai initialement souhaité transmettre ces méthodes.

L'objectif était de partager ces méthodes autour d’un ancrage émotionnel fourni par l’utilisation de simulateurs de vol en réalité virtuelle reliés entre eux pour des sessions de formations uniques. La simulation de vol permet un véritable impact et sert en accélérateur de leadership et followership : un vrai révélateur pour nos stagiaires.

Je me suis rapidement adapté au marché et à la demande et j’ai commencé à créer des ateliers de formations et des conférences en anglais et français.

La vision de Mach 3 Management Etd était de de permettre à toute industrie de tirer profit des 120 années de « tessons learned » de l’aérien.

J’ai eu la chance de prendre la parole au TEDx de Toulouse en avril 2019 dans une conférence en français intitulée "Au-delà du cockpit". Le but était de toucher un maximum de personnes avec mon message.

Avec mon équipe, je voyageais dans toute l'Europe et au Canada pour partager avec nos clients une expérience unique et des méthodes pédagogiques de réalité virtuelle.

Je devais reprendre le pilotage du 737Max chez Air Canada mais l’interdiction de vol de la flotte suite à deux accidents m’emmena à me consacrer à l’entreprenariat deux ans de plus, et sortir mon premier livre en anglais, D.BRIEF.

Puis le COVID-19 est arrivé.

Comme de nombreuses autres industries, l’aéronautique et la conférence furent mis à l’arrêt.

En regardant un journal télévisé, un reportage sur le manque de sens et de confiance dans l’avenir de la nouvelle génération m’interpella.

Enfant, j’avais été marqué par une anecdote que mon père m’avait racontée. Durant la seconde guerre mondiale, dans certains camps de prisonniers de guerre (les mieux traités évidement), les officiers profitaient des longues soirées pour partager leurs domaines d’expertise avec leurs collègues et faire régulièrement des exposés qui stimulaient l’intellect de chacun. Ces partages impactaient de manière positive le moral de chacun et permettaient à chaque prisonnier de créer un peu de valeur intellectuelle jour après jour.

Bloqué à la maison, je me suis rendu compte que je pouvais, à mon humble niveau partager un de mes domaines d'expertise.

J'ai alors décidé de créer une série de plusieurs webinaires ou j'apporterai un retour d'expérience (RETEX) sur ma carrière de pilote de chasse embarqué.

Le jour J, le logiciel de webinaire n'a pas aimé le nombre de connectés et a planté. Vexé, je décide de publier un enregistrement non édité sur la chaîne Youtube de mon entreprise.

Le succès est immédiat.

Très rapidement, je prends goût à partager sur de nombreux sujets aéronautiques avec une communauté en constante croissance.

Les médias se font le relais du lancement de la chaîne et Youtube honore ma chaîne d'une mention « Creator on the Rise » pour mettre en avant son potentiel.

Rapidement c'est le million de vues par mois.

J'applique alors mes méthodes pour améliorer mon contenu et cherche à me former à Youtube - édition, prise de son, éclairage, marketing.

Je tente de faire des vidéos en Français et en Anglais sur la même chaîne mais l'algorithme de Youtube ne comprend pas trop et me punit.

Après le confinement lors de ma première sortie à un fast food aixois, je rentre à la maison pour découvrir dans mes commentaires que certains followers pensent m'avoir reconnu, et rapidement je rencontre des followers dans le train, en ville, au détour d'une terrasse.

Donner des visages et comprendre la passion derrière des commentaires et les statistiques est sûrement ce qui est le plus agréable pour un Youtuber.

Je vis désormais autour du bassin d'Arcachon et mon quotidien est axé autour de la création de contenus et les conférences. Le contenu est créé avec ma petite équipe pour ma chaîne de SVOD MACH1.TV ainsi que pour YOUTUBE.

La vocation de la chaîne ATE CHUET est de partager l'expérience acquise par plusieurs générations d'aviateurs à l'industrie et à la future génération.

Un jour, nous volerons sûrement sur des aéronefs autonomes et sans équipage.

J’espère que la nouvelle génération d’ingénieurs aura su capitaliser sur les erreurs du passé.

PRÉFACE

Tel un avion en vol, notre société est en mouvement constant. La taille perçue de notre planète a été modifiée par l'innovation au cours de ces dernières décennies.

Transport, communication, courrier ou échanges : tout va désormais plus vite, le monde est devenu plus petit et nos interactions avec les autres n'ont jamais été aussi faciles.

Il y a des siècles, il fallait des mois pour envoyer un message de l'autre côté de l'Atlantique. Ces mois sont devenus des semaines, des jours et c'est désormais pratiquement instantané.

Dans les années cinquante, il était possible de trouver un emploi et d’occuper le même poste ou de rester dans le même secteur d'activité pendant les 40 ans. Imaginez que vous soyez engagé par une banque comme réceptionniste dans les années 50. Les choses auraient légèrement évolué au cours de votre carrière, mais la description de votre poste et les compétences requises n'auraient pas changé de façon spectaculaire au cours de votre carrière.

Imaginez postuler la même position aujourd'hui. A quoi ressemblera votre avenir ? Vous savez pertinemment que votre nouvelle description de poste sera grandement remise en question au cours de la prochaine décennie. Vous devrez vous réinventer professionnellement. Selon une étude de DELL et « l’institut du futur » de 2017, 85% des emplois qui existeront en 2030 n’existaient pas en 2017. De nombreux emplois disparaissent du fait de la robotisation et le numérique. De nouveaux métiers sont créés. Selon le Bureau du Travail Américain, un étudiant américain de 2017 aura connu 8 à 10 emplois à 38 ans.

Le Forum économique mondial déclare également que "l'intelligence émotionnelle, le leadership et l'influence sociale ainsi que l'orientation vers les services devraient également connaître une augmentation particulière de la demande par rapport à leur importance actuelle". En outre, cette amélioration continue sera obligatoire : "En moyenne, les employés auront

besoin de 101 jours de recyclage et de perfectionnement jusqu'en 2022. Les nouveaux déficits de compétences - tant parmi les travailleurs individuels que parmi les cadres supérieurs des entreprises - peuvent entraver considérablement la gestion de la transformation de l'organisation".

Le concept AGILE a beaucoup fait parler en entreprise. Il s’inspire de méthodes de l’aviation de chasse de la période du Vietnam, d’ailleurs le docteur Jeff Sutherland un des pères fondateurs du SCRUM était pilote de chasse sur RF-4C Phantom.

Votre organisation doit être capable de s'adapter et de se transformer à un rythme rapide. Toutefois, le facteur humain ne doit pas être laissé de côté, car c'est lui qui conduira le changement et le mènera dans la bonne direction.

L'aviation évolue également très rapidement. Les avions de ligne commerciaux sont passés d'un équipage de trois ou quatre personnes avec un mécanicien de bord pilotant un avion à hélices par beau temps, à un équipage de deux personnes volant par mauvais temps, et des tests ont actuellement lieu sur des prototypes d’aéronefs commerciaux à un seul pilote ou même sans pilote.

Les avions de chasse ont connu une véritable révolution tant du point de vue technologique que des ressources humaines. Les militaires disposaient auparavant d'avions et de personnel hautement spécialisés, se concentrant sur une seule mission ou sur une mission spécifique.

Voici quelques exemples :

- Le Mirage IV était le bombardier atomique français de la guerre froide. H a été remplacé plus tard par le Mirage 2000N qui a été retiré du service il y a peu. Les deux avions avaient un équipage de deux personnes et une seule mission : larguer une bombe atomique sur l'ennemi si nécessaire. Le 2000N allait ensuite ajouter une capacité conventionnelle à ses missions, lui permettant de participer à des opérations extérieures en combat réel pour fournir un soutien aérien aux troupes au sol.
- Le Mirage IIIR était utilisé pour des missions de reconnaissance. C'était un jet monoplace qui a été remplacé par le Mirage FI CR, un

avion un peu plus polyvalent mais néanmoins à vocation grandement mono mission : rapporter des informations, de « l'intelligence » comme on se plaît à le dire dans les milieux de la « recco ».

- L'armée française dispose désormais d'un Rafale qui peut effectuer, avec un équipage d'un seul pilote, les missions suivantes :
  - Air-air à courte, moyenne et très longue distance.
  - Air-sol avec des bombes.
  - Air-sol avec des missiles non nucléaires.
  - Air-sol avec des missiles nucléaires.
  - Missions air-surface, anti-navire.
  - Ravitaillement en vol. Le Rafale Marine peut servir de ravitailleur et donner son carburant à un autre avion, aidant ce dernier à aller plus loin pour les besoins de sa mission.
  - Mission de reconnaissance (avec un excellent POD qui peut transmettre en direct des photos à l'état-major)
  - Atterrissage et décollage du porte-avions.
  - Mission de recherche et de sauvetage (j'ai dû en faire une pour un bateau qui a coulé au large des côtes bretonnes).

Avec l'arrivée des avions de nouvelle génération rendus « omni rôle » grâce au développement technologique, personne n'avait prévu que les pilotes et les instructeurs de Rafale devraient être formés et rester compétents dans toutes ces différentes missions pour pouvoir tirer le meilleur parti de l'avion.

S'ils ne sont pas suffisamment formés à tout le panel d'emploi du « vecteur » (le Rafale), l'efficacité de ce dernier se trouve tout simplement limitée par son pilote.

Ainsi durant une partie de ma carrière, j'ai vu des anciens Chef de Patrouille SuperEtendard devenir « CP Air-Sol » sur Rafale Marine. Ils pouvaient « leader » un vol d'attaque au sol en territoire ennemi mais n'avaient pas suivi, pour des raisons de temps, ressources et priorité, la formation air-air et n'étaient donc pas formés à défendre le porte-avions ou des aéronefs contre une menace aérienne...

Cette situation n’a pas impacté que la France. Le Typhoon EF2000, le Super Hornet Fl 8, le Lightning F35 sont tous, ce que nous appelons des chasseurs "omni-rôles". Leurs missions peuvent être extrêmement variées, et complexes.

Les pilotes de chasse ont dû, et doivent encore, s'adapter pour suivre les nouvelles possibilités et capacités offertes par les équipements "hi-tech".

La technologie et le progrès changent le monde à un rythme exponentiel.

Comment réussir à suivre cette évolution ?

L'aviation navale est un défi au quotidien qui exige de son personnel qu'il donne le meilleur de lui-même jour après jour.

Les marins doivent être en permanence alignés à la mission et avoir des neurones tournés vers la sécurité. Cela permet d’assurer la sauvegarde du personnel et du matériel à l’image des équipages et du personnel de l'aviation commerciale.

Les méthodes, les techniques, la discipline et la philosophie adoptées par tous les professionnels sont ce qui rend ces industries vraiment uniques.

L'aviation a dû développer et adopter de nouvelles méthodes en raison des dangers liés au vol. Pour rendre cette industrie sûre, chaque aspect d’un vol a dû être réfléchi et analysé en profondeur.

Saviez-vous que dans le cockpit d'un avion de ligne pour que le personnel de cabine puisse donner au pilote un verre d'eau ou un café il doit le lui remettre par le côté du cockpit ? La tasse de café ne doit pas être passée au-dessus des ordinateurs ou des commandes situées sur la console centrale. De plus, les pilotes ne peuvent pas manger le même plat. Chaque détail a été pris en compte et peut avoir un impact sur le bon déroulement du vol, de la mission, la sécurité.

Il y a une petite cinquantaine d’années, il a été prouvé que les humains jouaient un rôle essentiel dans environ 70% des accidents ce qui lança de nombreuses études sur le comportement des équipages, le facteur humain. Une profonde transformation des mentalités et des procédures en a résulté. Pour rester très sûr et efficace, vous ne devez jamais cesser d’apprendre et vous devez toujours assumer l’entière responsabilité de vos actions. Vous devez comprendre et accepter que vous pouvez toujours faire la différence dans une mission ou du vol.

Et qu’aucune excuse n’est recevable au débriefing.

Ces méthodes et techniques ne sont pas limitées au monde de l’aviation. Elles ont prouvé leur efficacité dans tout environnement complexe et/ou en évolution rapide.

Dans ce livre, l'objectif est de partager avec vous des "fondamentaux" qui ont fait leurs preuves à l’intérieur et au-delà du cockpit. Ces "bases" ne sont pas complexes, et peut- être en utilisez-vous déjà certaines sans même vous en rendre compte.

Prendre du recul, réfléchir à ces méthodes tout en comprenant pourquoi elles fonctionnent et découvrir comment elles sont appliquées dans le cockpit des avions de chasse ou de lignes vous aidera à prendre du recul, et gagner en efficacité.

APERÇU DES METHODES

Attention danger :

Les méthodes peuvent sembler au premier abord, très élémentaires, mais ce sont presque toujours une non-application des « bases » qui conduit au crash.

"Je sais faire",

"C'est une insulte à mon intelligence.",

"Allez, c'est trop basique, je vais aller plus vite"

Dans un monde de plus en plus complexe, nombreux sont ceux qui pensent qu'il existe une sorte de formule magique - inconnue des masses - qui permettrait d'atteindre facilement le succès. #instagram

Cette méthodologie serait vraiment époustouflante, ne nécessiterait presque aucun effort, et assurerait un succès constant.

De nombreuses personnes vous vendent ce type de formule magique sur la toile.

Spoiler Alert : cela ne marche pas.

Avoir une méthode, c'est indispensable, mais en aucun cas suffisant.

Prenez garde si vous :

Prenez des raccourcis
Ne restez pas concentré
Ne restez pas aligné à vos buts/objectifs
Ne faites pas de ces méthodes une routine
Ne respectez pas toutes les étapes
N’utilisez pas les bonnes méthodes de communication
Ne montrez pas l'exemple
Ne reconnaissez pas vos erreurs et ne laissez pas votre égo de côté

Aussi efficace que soit la méthode, elle ne vous aidera pas à atteindre vos objectifs si vous manquez de

discipline.

En revanche, appliquez ces méthodes régulièrement pour tous les projets qui vous tiennent à cœur dans votre vie privée et professionnelle, et vous franchirez le mur du son.

C’est “combat proven”!

Brief - B.Brief - D.Brief©

Une façon simple pour effectuer n'importe quelle action.

Avant de vous lancer dans un projet ou une tâche, vous voulez vous assurer que vous savez précisément ce que vous vous apprêtez à réaliser. Pour cela il faut faire un briefing. En équipe il sera collectif, si vous êtes seul vous réaliserez un « auto-brief ».

Lors de ce briefing, vous devez rester bref, concis et viser l’essentiel - Be Brief - (soyez bref). Si vous recevez des consignes d’une tierce personne ces dernières doivent être claires et complètes, vous devez vous assurer d’avoir été briefé : Be Briefed.

Enfin pour capitaliser sur la mission et créer autant de valeur que possible, il faut prendre le temps après la mission d’en tirer des enseignements. Savoir exactement quoi changer si la mission était à refaire, vous devez D.briefer.

Étudiez le sujet

Avant de vous lancer dans une mission, vous devez effectuer des recherches. Vous ne pouvez pas manquer cette phase de travail préparatoire. D’autres personnes ont sûrement déjà accompli une mission ou un projet assez similaire. Découvrez comment vous pouvez capitaliser sur leurs expériences et leurs « lessons learned ».

Brief

Parlez de ce que vous allez faire avec une personne expérimentée. Si vous êtes cette personne expérimentée, partagez votre expérience avec votre équipe. Aidez-les à comprendre ce à quoi ils doivent s'attendre, comment être efficace, quelles erreurs ils sont susceptibles de commettre et comment les prévenir.

L'expérience et les leçons tirées du passé doivent être partagées, sinon vous partez en permanence de zéro.

Be.Brief / Be.Briefed

Respectez toujours le temps que les personnes vous consacrent. Il s’agit d’une de nos ressources la plus précieuse. Soyez prévoyant, communiquez

le plus efficacement possible et faites preuve de professionnalisme. Si vous n’avez pas été briefé par votre leader, réclamez un briefing !

- **Action**

Exécutez l'action ! Donnez le meilleur de vous-même, visez un objectif difficile, remettez en question votre zone de confort, restez discipliné et lorsque cela est nécessaire, concentrez-vous sur votre communication pour vous assurer d’avoir été parfaitement compris par vos interlocuteurs.

D. brief

Parlez de la façon dont la mission s'est déroulée, et du pourcentage de réussite. Analysez le déroulement et trouvez des axes d’amélioration pour la prochaine fois.

Identifiez et comprenez vos erreurs afin d’améliorer votre processus et réduire la probabilité que vous ou un collègue puisse répéter ces erreurs à l'avenir.

A-ABCD©

Une version plus détaillée du Brief, B.Brief, D.Brief©

L'A-ABCD© est directement inspiré de la méthodologie de l'aviation militaire et civile.

- Anticiper
- Analyser
- Briefer
- Conduite
- Débriefing

L'A-ABCD© trouve ses racines dans les méthodes utilisées chaque jour dans l'aviation navale et lors des stages intensifs de formation dans l'aviation civile. Cette méthode fonctionne pour pratiquement tous les sujets.

La méthode s’adapte à tous les niveaux, opérationnel comme stratégique et vous aidera à vous aligner à vos objectifs.

Aviate — Navigate — Communicate

L'objectif de ce livre est de partager des méthodes qui peuvent aider toute personne à repousser ses limites et à devenir un meilleure leader et follower.

Pour ce faire, il faut **"revenir aux bases".**

Dans l'aviation, lorsque la charge de travail augmente, lorsque la situation devient difficile, lorsqu'il devient complexe de suivre l'enchaînement des événements et le contrôle de la situation, nous nous concentrons sur l'essentiel pour rester en vie et **réaliser la mission.**

Ce sont les bases :

Asiate - Navigate- Communicate

Aviate : Piloter

Vous devez piloter votre aéronef (vitesse et attitude) correctement avant de vous préoccuper du reste. Si vous pensez à ce que vous allez faire la semaine prochaine, mais que votre avion est sur le dos et que vous allez vous écraser dans 40 secondes, vous n'avez pas bien trié vos priorités : vous n'êtes pas dans une situation d'avenir.

Navigate : Naviguer

Maintenant que vous avez écarté le danger d'un accident à court terme, vous devez vous préoccuper d'où vous *souhaitez* et/ou *devez* aller : quel cap prendre ? Faut-il lancer un virage pour changer de cap ou continuer tout droit ? Vous avez besoin d'un ou plusieurs objectifs ; à court, moyen et long terme et savoir comment naviguer vers eux.

Communicate : Communiquez

Maintenant que vous contrôlez correctement votre avion et dans quelle direction vous vous dirigez, vous pouvez commencer à interagir avec le reste du monde, efficacement.

Ce retour aux bases s'applique bien au-delà du cockpit.

- Vous devez vous assurer que vous êtes en bonne santé mentale et physique avant d'accepter une charge de travail. Vous devez

également être formé au pilotage de votre avion.

- Vous devez comprendre quels sont vos objectifs, décider d’où vous comptez aller, et comment vous y rendre.
- Vous pouvez ensuite commencer à interagir avec le reste du monde ou avec vos collègues de manière efficace et professionnelle. Vous aurez assez de « bande passante », de charge mentale à leur consacrer.

Si vous n'avez pas géré votre Aviate ou votre Navigate, votre communication ne sera ni efficace, ni productive, elle s’avérera être un handicap à moyen ou long terme.

Votre efficacité et votre crédibilité se trouveront également impactées.

Ce livre s’articulera donc autour de ces trois piliers aéronautiques :

AVIATE - NAVIGATE - COMMUNICATE

UNE JOURNÉE DANS LA VIE D’UN PILOTE DE CHASSE

Pilote de chasse... Un terme très générique qui englobe de nombreuses qualifications et représente des professionnels du combat et de l’aérien aux compétences très hétéroclites.

Après la formation aux Etats-Unis, le jeune pilote est officiellement « pilote de chasse ». Vous avez le macaron (insigne sur la poitrine en uniforme), le diplôme, la compétence pour faire des missions de base en T-45C Goshawk. Vous savez piloter un avion à réaction mais tactiquement, vous êtes à des années lumières du niveau d’un Chef de Patrouille Omni rôle.

Bien que vous sortiez de plusieurs années de formation, la route est encore longue. Comme tout métier pointu, il y a de nombreuses étapes à franchir.

Une fois breveté pilote de chasse, vous êtes affecté sur avion de combat. Désormais dans la marine nationale vous allez sur le Rafale M.

Vous allez alors apprendre à mettre en œuvre l’avion, ses systèmes embarqués, puis son armement avant d’apprendre comment réaliser chaque mission comme équipier — follower.

Vous êtes alors considéré comme un « Stagiaire » au sein de la Section de Transformation Chasse.

Une fois que vous avez la confiance de vos leaders, vous devenez Equipier à l’Entrainement (EE), puis une fois au standard pour partir au combat depuis un aéroport, Equipier Opérationnel (EO). Vous avez désormais le droit de partir au combat.

Pour opérer depuis le porte-avions, vous avez réussi votre qualification à l’appontage. Vous avez ensuite gagné la confiance des Officiers d’Appontage (OA) — garant de la sécurité du porte-avions et des avions qui tente d’y apponter. Ces derniers vous ont déclaré après une petite quarantaine d’appontages « confirmé à l’appontage ». Vous avez le droit de partir au combat depuis le porte-avions.

Les OA observent, notent, et debriefent chaque approche sur le porte-avions et également lors des Appontages Simulés Sur Piste (ASSP) avant les déploiements.

Créer de la valeur au quotidien

Le métier de pilote de chasse a beaucoup évolué grâce aux progrès technologiques des 30 dernières années.

Oubliez le chasseur mono mission dont les objectifs étaient souvent les mêmes : défendre l'espace aérien, tirer une arme nucléaire ou prendre des photos.

Les pilotes étaient autrefois spécialisés dans un seul type de mission : combat aérien, reconnaissance, bombardement, air-sol, mission nucléaire, etc.

Avec l'arrivée des avions omni-rôles, le métier s'est transformé.

Un seul avion comme le Dassault Rafale est maintenant capable de remplacer sept avions d'anciennes générations dans les missions qui étaient alors leurs spécialités.

Un Rafale peut effectuer des missions air-air à courte et longue distance, des missions anti-surface, des missions air-sol avec des bombes, des missiles, des missiles nucléaires, être utilisé comme ravitailleur et comme avion de reconnaissance. Ce ne sont là que ses principales missions. Les pilotes embarqués doivent également se poser sur un bateau (il n'y a pas d'atterrissage automatique déployé de manière opérationnelle dans la marine française), de jour comme de nuit.

Les pilotes de chasse « omnirôle » se doivent d'être compétents dans tous ces domaines.

Mais ils se doivent surtout d'être le meilleur professionnel possible et de créer de la valeur au quotidien.

Personne ne vous force à devenir pilote de chasse. Vous vous portez volontaire auprès de votre nation, de la République Française, de votre armée, de vos collègues.

Vous demandez une formation coûteuse et des moyens conséquents pour l'accomplissement de votre mission. In fine, vous êtes un investissement et vous devez rendre un service.

Vous devez en permanence être à un niveau de compétence qui vous amènera à réaliser la mission, et vaincre l'ennemi si besoin.

C'est une des raisons pour laquelle l'US NAVY n'autorise pas la pratique de nombreux sports extrêmes à ses pilotes en formation ou en unité de combat. Un pilote blessé avec un bras et une jambe dans le plâtre n'est pas très « ops ».

Le Général Robert Baden-Powell, fondateur du scoutisme, a écrit : « The Scout Motto is BE PREPARED » que l'on peut traduire par SOIS PRÊT, mais la réalité du terrain est que chaque jour vous allez être challengé par les évènements ou par l'ennemi, et qu'il est impossible de connaître le niveau de compétence précis qui vous permettra de rentrer victorieux.

Au quotidien, vous devez donc être la meilleure version de vous-même, individuellement et collectivement, sans jamais oublier que l'ennemi dispose également de 24 heures par jour pour s'entraîner, créer de nouvelles tactiques et gagner en compétence.

La technologie a complètement changé l'aviation militaire. Voler sur avion d'ancienne génération (j'ai 800 heures de vol sur Super-Etendard Modernisé) n'était déjà pas chose aisé, mais l'entraînement sur avions de nouvelle génération demande énormément d'efforts et un programme d'une longueur et sélectivité qui n'a d'égale que la complexité de la technologie mise en œuvre.

Chaque type de mission à ses défis et récompenses qui lui sont propres. Parfois, vous pouvez mélanger plusieurs types de mission en un seul vol, ce qui rend la tâche plus difficile mais aussi beaucoup plus intéressante et gratifiante. C'est un des gros points fort du Rafale. « Nettoyer » l'espace aérien avant d'aider des troupes au sol, puis retourner vers le porte-avions sous menace air-air adverse.

Vous vous en doutez, piloter un Rafale depuis un porte-avions n'est pas exactement un métier classique ou routinier, les enjeux sont élevés, l'acception de l'échec inexistante.

Les sanctions en cas d'échec vont de l'affectation en dehors de la communauté de la chasse au départ de l'armée, en passant par une réorientation vers avions multimoteurs, ou de l'instruction de base.

Le standard de formation et les normes sont donc strictement appliqués, et le niveau demandé est très élevé.

« Li Mitchell, à Top Gun, les règles existent pour votre sécurité et celle de l'équipe. Elles ne sont pas souples. Moi non plus ! Soit vous obéissez soit je vous vire de Top Gun. Compris ? ».

Viper, Top Gun, 1986

Mission anti-surface

Diriger une formation d'avions dans une mission anti-surface, contre une flotte à la mer est aussi difficile qu'il y paraît. Surtout de nuit.

C'est une compétence maîtrisée par les flottilles de la marine nationale, une compétence qui peut changer le cours d’une guerre en une seule mission en coulant certains des navires les plus importants de la flotte ennemie.

Le destin des nations peut basculer en mer. Cela a été le cas pour le Japon lors de la seconde guerre mondiale, a presque été le cas pour les Anglais lors de la guerre des Malouines à cause du missile AM39 Exocet, et sera probablement de nouveau le cas au large de l’Asie dans quelques décennies.

En volant à 30 mètres au-dessus de la mer à 247 mètres par seconde, il y a de nombreuses tâches à réaliser :

- Pilotez votre avion. Percuter l'océan ou dans un autre avion n'est pas une situation d’avenir. Quitter la très basse altitude en montant légèrement lors d’un virage non plus car cela vous rendra détectable de plus loin par les navires de la flotte que vous engagez.
- Soyez une "plate-forme" stable et fiable pour vos ailiers — les autres pilotes vous suivent, parfois à moins de deux mètres de votre aile, alors soyez doux et facile à suivre !
- Restez aussi silencieux que possible à la radio. Vous ne voulez pas être détecté par la flotte ennemie à cause d'une émission radio. Les signaux visuels à main ou les signaux lumineux la nuit sont privilégiés. Forcément cela impacte grandement le besoin de préparation et la nécessité d’un briefing clair !
- Briefez ce que vous faites, et faites ce que vous avez briefé.
- Notez les dernières coordonnées de la flotte ennemie fournies par un sous-marin ou un autre avion (Le plus efficace ? A l'ancienne avec un morceau de papier et un crayon).
- Réfléchissez à l'impact de la dernière position connue de la flotte ennemie sur votre plan d'attaque initial. Le déplacement d’un navire ennemi pourrait désormais gêner votre plan d’action ou votre axe

d’attaque. Décidez des modifications à apporter sur le plan initial et prenez des mesures en fonction des "what if — « et si ? » dont vous avez fait part à votre équipe lors du briefing.
- Accomplissez la mission qui vous a été confiée, tout en respectant les règles d'engagement et le niveau de risque ordonné par votre chaîne de commandement.
- Ramenez vos ailiers vivants.
- Débriefer efficacement la mission pour apprendre de l’expérience de chaque participant et savoir quoi changer si cela était à refaire dans le futur.
- Assurez-vous que votre équipe et votre flottille seront plus efficaces la prochaine fois en partageant les « *lessons learned »,* les leçons que vous avez apprises lors de la mission.

Une fois la mission terminée, vous devez évidement encore regagner le porte-avions et réussir à atterrir sur le bateau en attrapant l'un des trois brins d’arrêt. Evoluer et voler autour d'un porte-avions demande beaucoup de discipline, encore plus la nuit, par mauvaise météo ou durant les vols sans communication autorisée, les vols dit « ZIPLIP » - les lèvres closes.

Mission Air-Air

Mener une mission air-air n'est pas plus facile. Il s’agissait de mon type de mission préféré. Pour être franc : j’adorais les missions air-air.

Cela demande une grande vitesse de réflexion, une excellente capacité de représentation des positions de son avion, de celles de ses équipiers et de celles de ces ennemis dans l’espace, et en plus c'est souvent très physique ! De plus, vous vous battez contre un ou plusieurs autres pilotes, il s’agit d’un affrontement où il y aura des vainqueurs et des perdants et où votre discipline, talent, travail, et capacité à créer de la valeur feront la différence.

Plutôt que de voler bas et rapide mais sans trop de changement de caps vous allez évoluer entre la très basse altitude (30m) et le plafond du Rafale (15.000m — 50.000 pieds) a des vitesses folles.

L’impact sur votre corps lors des changements d’altitude (pression) ou les virages (les fameux « g »), est immédiat et renforce ce sentiment

d’adversité, de combat. Vous suez, souffrez, et votre mental est en ébullition.

Mais à quoi ressemble votre journée de travail ? :

- Voler à 1,6 fois la vitesse du son à 50 000 pieds vers un ennemi qui vole à la même vitesse donne une vitesse de rapprochement de 1 088 mètres par seconde. Comptez jusqu'à cinq : ... 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5, vous venez de vous rapprocher de votre ennemi de 5 kilomètres.
- En 30 secondes, on parle alors de 33 kilomètres, une autre manière de voir les fameux 30km de rayon du confinement de printemps 2021.
- Les décisions doivent être prises extrêmement rapidement, et les communications doivent être précises, concises et ne laisser aucune place à l'interprétation.
- Le plan initial doit être bien conçu, simple à appliquer et surtout adapté au niveau de vos équipiers.
- Votre charge de travail augmentera dangereusement à un moment donné de votre mission : **c’est un fait.** Le fait d’en avoir conscience, d’être discipliné et conscient de ses limites fera la différence.
- Vous êtes handicapé physiquement par le manque d’oxygène, les facteurs de charge, le bruit : nous sommes bien moins brillants dans l’avion qu’au sol.
- Vous devez communiquer et travailler en équipe avec un contrôleur aérien spécialement formé au combat aérien que vous n’avez probablement jamais rencontré et dont le rôle est de vous informer sur la localisation des avions ennemis.
- Vous devez donner des directives, et parfois être très directif avec vos ailiers moins expérimentés pour que la mission soit un succès. Micro-manager certains jeunes équipiers en formation est nécessaire pour les aider à se hisser au standard nécessaire pour devenir opérationnels.
- Si vous prenez une mauvaise décision, votre crédibilité en tant que leader, chef de patrouille, sera immédiatement affectée. Si vous dîtes à un jeune équipier de tourner à droite plutôt qu’à gauche et qu’il est fictivement abattu par un missile adverse, il lui faudra des mois avant de vous redonner sa confiance.

Les vols air-air sont particuliers car il est extrêmement difficile de tout prévoir. Beaucoup de choses vont se passer extrêmement vite, et

probablement pas comme vous le pensiez. Cependant, il s'agit d'un véritable combat entre de véritables adversaires. Chaque seconde, vous vous battez non seulement pour le succès de la mission, mais aussi pour rester en vie. Vous êtes généralement beaucoup plus exposé aux avions de chasse ennemis et vous prenez plus de décisions que lors des autres types de mission. En outre, les contraintes physiques sont beaucoup plus difficiles, vous changez souvent d'altitude, vous tirez des forces G élevées. C'est vraiment physique.

Vous pouvez vraiment faire une différence tactique dans le combat.

Comme je vous l’ai confié, les missions d’entraînement air-air étaient mes préférées, et de loin. Il y a énormément de place pour l'innovation, les tactiques et les manœuvres délicates. Vous faites face à d'autres êtres humains. Vous devez les surpasser, les induire en erreur, jouer sur leurs biais, et les amener hors de votre espace aérien de responsabilité, d'une manière ou d'une autre.

Mission de combat en Irak

La conduite d'une mission de combat en Irak comporte des défis spécifiques :

- Tout devient urgentissime lorsqu'il s’agit de fournir un soutien aérien aux troupes en contact avec l'ennemi (souvent à cause d’embuscades).
- Les décisions vont avoir des impacts de vie ou de mort, ce qui a tendance à augmenter significativement l’anxiété et le stress. Il y a rarement de seconde chance.
- Une extrême précision est requise au quotidien. L’armement n’arrive pas parfaitement sur la position adverse par hasard. C’est le fruit de process, d’un parfait guidage laser et d’un bon réglage de l’armement.
- Il ne faut jamais perdre de vue que des populations non combattantes sont au sol. Il faut en permanence maîtriser son impact militaire et rester parfaitement aligné à la raison de sa présence dans les zones de conflits.
- Il y a beaucoup de communications sur différentes fréquences radios, souvent en même temps. Les contrôleurs aériens civils, les

contrôleurs aériens militaires,
- le porte-avions, l’équipier, les forces spéciales au sol, etc.
- Jusqu'à quatre ravitaillements en vol, souvent dans des conditions climatiques difficiles ou de nuit. Le panier de ravitaillement est souvent très affecté par les turbulences, effectuant des mouvements de grande amplitude ce qui rend le ravitaillement délicat.
- Plus de sept heures attachées dans le cockpit.
- Un espace aérien très encombré, des chasseurs, des avions ravitailleurs, des drones (UAV), et même des avions de ligne.
- Un atterrissage sur le porte-avions, souvent de nuit, qui se fait manuellement, où votre fatigue devient votre pire ennemi.
- Des conditions de vie difficiles pendant plusieurs mois pendant le déploiement :il fait très chaud dans le Charles de Gaulle, et les nuits ne sont pas très réparatrices.
- Travailler avec une fatigue latente permanente causée par la forte activité à terre qui précède un déploiement et le rythme de travail à bord.
- Changement de la charge de travail avec des moments très intenses et des moments de calme.

Depuis plusieurs années, c'est dans ce type de mission que nous avons la possibilité de faire une véritable différence, de sauver des alliés.

La plupart de nos frappes ont pour but de fournir un appui-feu aux troupes au sol qui se font tirer dessus par des positions ennemies ou qui sont prises en embuscade. Etre capable de fournir un soutien aux forces spéciales qui sont visées par le feu ennemi est une énorme responsabilité, mais aussi une excellente façon de servir.

Sur le plan personnel, être déployé dans un contexte de ce type m’a permis de me sentir épanoui dans mon engagement, donnait du sens aux nombreux sacrifices qu’implique la vie de militaire, de marin, d’officier et de pilote. J’avais le sentiment de ne pas avoir été formé pour rien, que l'investissement consenti par le pays dans ma formation n'a pas été vain ou gaspillé et que j’ai répondu à « l'appel ».

Ayant participé aux opérations de combat quelques semaines seulement après les attentats du Bataclan, il n’y avait que peu de doutes dans mon

esprit sur le bien-fondé de notre action.

Méthodes

Quel que soit la mission, les méthodes utilisées par les équipages sont généralement les mêmes, les résultats recherchés sont souvent identiques :

- Accomplissement de la mission.
- Respecter les contraintes données par la chaîne de commandement (règles d'engagement, pertes, calendrier, etc.).
- Respecter les contraintes opérationnelles (nombre d'avions disponibles, munitions en stock, pilotes et techniciens disponibles, contraintes du porte-avions, etc.)
- Ne laissez **aucune** place à l'improvisation ou au hasard.
- Sauvegarder le matériel, il faut que les machines puissent repartir pour une autre mission quelques heures après notre retour.
- Apprendre de la mission. Identifier et partager avec le reste de la communauté les "leçons apprises".
- Formez la prochaine génération de « leader » : nos équipiers.
- Améliorez nos compétences en matière de leadership, de technique et de tactique. Nos « *hardskills* » et nos « *softskills* » pour parler « *corporate* ».
- Donner l'exemple, inspirer nos collègues — sous le pont d'envol, sur le pont ou dans les airs - à continuer à donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour pour l'accomplissement de la mission.

En tant que pilote de chasse, vous devez vous améliorer au quotidien : c'est votre devoir. Nous ne mettons pas en opposition vol d'entraînement et vol de combat « réel ».

Chaque vol, chaque mission doit vous apprendre quelque chose afin de vous permettre de vous présenter à la prochaine mission plus efficace que jamais.

Comme exposé plus haut, la raison est extrêmement simple : notre future « concurrence », l'adversaire, est là, quelque part. Il profite de chaque journée pour s'améliorer. Une confrontation étant possible à l'avenir, nous nous

préparons à la gagner. Laisser l'issue de cette confrontation au hasard serait faillir au devoir pour lequel nous nous sommes portés volontaire.

« Plus on transpire à l'entraînement, moins on saigne au combat »

Travail au sol

Le travail d'un pilote de chasse ne consiste pas seulement à piloter un avion. Avant d'être pilote nous sommes militaires, marins et officiers.

Un leader vole en moyenne cinq à sept heures par semaine dans la marine française, pour une moyenne de 50 à 85 heures de travail par semaine.

En plus de ses fonctions administratives et de management au sein de la flottille, le pilote passe beaucoup de temps à préparer et à débriefer les vols.

Un Chef de Patrouille (CP) - responsable de plusieurs équipiers - sera quasiment toujours responsable de la mission de A à Z.

Pour donner un exemple pratique, la chaîne de commandement pourrait confier au CP une mission qui doit être accomplie avec des contraintes telles que :

- Vous devez détruire quelques bâtiments encore non identifiés près d'une centrale électrique en territoire ennemi, à proximité de ces coordonnées : XXYYZZ.
- Des informations plus détaillées sur l'emplacement précis des bâtiments à frapper seront données par radio par une équipe de forces spéciales déjà sur le terrain, il faudra veiller une fréquence radio spécifique à un horaire précis.
- L'espace aérien est susceptible d'être défendu par plusieurs missiles sol-air et plusieurs avions de chasse ennemis.
- Après l'attaque, les forces spéciales seront récupérées par un hélicoptère de l'armée actuellement déployé sur une frégate au large des côtes du territoire ennemi. Il faut coordonner l'extraction et assurer la supériorité aérienne pour garantir la sécurité de l'hélicoptère durant toute sa phase d'infiltration et d'exfiltration.
- La frappe doit avoir lieu ce soir à 22h00, plus ou moins 15 minutes.

Il est alors lOhOO. Dans 12 heures, les bombes devront être sur la cible, et détruire les bâtiments.

- Nous ne savons pas précisément où se trouvera le porte-avions pour les créneaux de départ et de récupération de la mission en raison de certaines contraintes maritimes.
- La météo se détériore dans le secteur de la cible et des averses de pluie sont attendues en fin d'après-midi et dans la soirée.
- Nous avons six Rafales à notre disposition, un hélicoptère, l'équipe des forces spéciales et une frégate capable d'assurer une couverture radar, ainsi qu'un contrôleur aérien qui nous aidera à la radio.
- L'équipage de l'hélicoptère ne peut pas être joint avant 16h()0 car il est actuellement déployé sur une autre mission.
- L'équipe des Forces Spéciales (FS) ne sera pas joignable avant 20h50, mais il leur a été briefé de suivre une procédure standard de l'OTAN pour prendre contact et transmettre l'information.
- Différents types de munitions sont disponibles, mais les techniciens doivent savoir quoi charger sur les avions avant midi, car il faut du temps pour préparer, assembler et charger les bombes.
- Pour être autorisé à engager un autre avion ce soir, nous devons être en mesure de nous assurer qu'il s'agit d'un ennemi en utilisant nos senseurs pour identifier ses émissions électroniques. Les règles d'engagement doivent être appliquées - tirer à volonté sur des cibles non identifiées n'est jamais autorisé.
- Le secteur au sol autour des bâtiments visés doit être dégagé de toute activité civile. Les civils ne doivent pas être mis en danger ou blessés. Les installations civiles ne doivent pas non plus être détruites. Il faut donc prévoir un armement qui limite l'effet militaire au strict minimum.

Parfois, les informations sur la mission peuvent être quasiment inexistantes, avec des missions telles que "Décollez de suite avec votre ailier, protégez le porte-avions jusqu'à ce que nous vous ordonnions de revenir vous poser, et nous ne voulons rien — avions ou bateau- qui ne soit pas détecté à moins de XX miles nautiques du porte-avions. Allez- y ! Vous êtes déjà en retard !"

Le Chef de Patrouille, habilité à diriger deux jets ou plus au combat, est responsable de tous les aspects opérationnels. Il est le responsable de la mission et de son succès. La célèbre citation du Général Joffre s'applique d'ailleurs assez bien dans le rapport au succès de la mission :

« Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais qui l'aurait perdue »

Le leader donne le ton

Il s'entoure de l'équipe qui lui a été assignée par la flottille en fonction de l'emploi du temps de chacun. Son équipe comporte généralement des pilotes, un préparateur de mission et un officier renseignement. Les autres pilotes de chasse qui constitueront la patrouille ont généralement des niveaux d'expérience et de formation hétéroclite.

Certains sont Sous-Chefs de Patrouille (SCP, autorisés à diriger un maximum de deux aéronefs au combat) et les autres sont des équipiers, (EO) pilotes moins expérimentés qui aspirent à devenir leader un jour.

Un chef de Patrouille pourrait jouer le rôle d'ailier, mais nous essayons de partager l'expérience autant que possible et nous essayons donc de constituer nos équipes avec 50% de pilotes expérimentés, chefs de Patrouille ou SCP, et 50% de pilotes moins expérimentés, d'équipiers par vol.

C'est la clé du succès de la marine. Si toute l'expérience acquise au combat et lors des grands exercices d'entraînement disparaissait lorsque les pilotes les plus âgés quittent l'armée, le niveau de compétence serait dangereusement affecté. L'utilisation de ce mélange d'expérience pour des missions difficiles permet d'éviter toute perte d'expertise, même avec des carrières relativement courtes comme dans la communauté des pilotes de chasse.

Si vous avez regardé le film *Treize jours* avec Kevin Cosmer sur la crise des missiles cubains, vous vous souvenez sans doute du vol des deux avions de chasse - F-8 Crusaders - envoyés pour voler à basse altitude au-dessus de Cuba.

Leur mission était de prendre des photos des missiles balistiques russes.

La scène est légèrement inexacte d'un point de vue historique : on leur a tiré dessus mais ils n'ont pas été touchés, contrairement à l'avion de reconnaissance U-2 de l'armée de l'air qui a été abattu, provocant le décès de son pilote, le Major Rudolf Anderson. Le film met bien en évidence le fait que le commandant de l'escadron vole avec un pilote beaucoup plus jeune — et moins expérimenté - que lui. Il aurait pu accomplir la mission avec son commandant en second ou un autre pilote très expérimenté. Il ne l'a pas fait.

Il a été prouvé au sein de notre communauté que le mélange du niveau d'expérience et d'expertise permet à chacun de rester plus performant et plus concentré, discipliné et efficace dans l'ensemble. En fait, les équipes les plus dangereuses dans l'aviation militaire sont celles qui ne comptent que des pilotes très expérimentés.

Si vous prenez l'avion avec un collège de la même qualification que vous connaissez bien, vous serez moins anxieux. Lorsque je vole avec un pilote débutant, mon anxiété augmente pour deux raisons :

- Il n'est pas très expérimenté, va-t-il me tuer aujourd'hui ?

Je devrai être vigilant pour m'assurer que j'attrape toutes ses erreurs potentielles. Je ne lui fais pas assez confiance pour le laisser voler sans surveillance. Je ne lui dirai pas que je le surveille - je ne vais pas le micro-manager - mais je serai très attentif à tout ce qu'il fait.

- Je dois lui enseigner autant que possible, créer un scénario intéressant et maintenir ou renforcer ma crédibilité à ses yeux.

Une partie de mon travail consiste à partager mon expérience pour permettre aux jeunes pilotes de s'améliorer. Comment puis-je optimiser ce vol pour l'aider à acquérir le plus de compétences possibles ? Je dois réfléchir au retour sur investissement (ROI) de ce vol. Ce vol coûte une grosse somme au contribuable, c'est pourquoi nous nous efforçons de faire en sorte que chaque centime soit impactant.

Si je lui apprends beaucoup, si je crée des situations pédagogiques efficaces et que je le débriefe efficacement, cela lui servira et ma crédibilité dans ma flottille et dans la marine n’en sera que meilleure. Vous êtes

perpétuellement à une mission, une décision de perdre votre crédibilité. Avant d’être leader j’étais équipier et j'ai volé avec des chefs, y compris des commandants de Flottille, qui ont perdu une grande partie de leur crédibilité à mes yeux ou à ceux d'autres équipiers en un seul vol.

Que vous ayez 10, 2.500 ou 18.000 heures de vol, c’est votre prochain vol qui vous définit.

Devenez mal à l’aise lorsque vous êtes à l’aise

Lorsque vous avez de l’expérience et que vous volez avec quelqu'un de votre niveau d'expérience ou avec un ami, l'anxiété ne se développe pas de la même manière. Il n'y en a pratiquement pas. Vous ne serez pas poussé à donner le meilleur de vous-même, c'est une tendance naturelle à vouloir profiter davantage du vol. Il y aura un peu moins de préparation, moins de points intéressants et vous ferez confiance à votre ami pour être professionnel et bien réaliser toutes les actions qui lui sont confiées.

Les statistiques montrent qu'en raison d'une attitude plus décontractée, certaines étapes critiques peuvent être oubliées, ou vous pouvez être amené à penser que votre collègue y a pensé ou l'a fait alors qu'en réalité ce n’est pas le cas.

Un bon exemple est le spectacle aérien de La Ferté-Alais, en France, en 2018. J'y étais en tant que directeur des vols pour l’équipe de présentation du Rafale de la marine française. Ce jour-là, de nombreuses démonstrations aériennes avaient lieu.

Lors de ce spectacle aérien, où ne pilotaient que des pilotes très expérimentés et qualifiés, deux équipages volant dans des avions de collection — des warbirds- ont oublié de baisser leur train d'atterrissage avant de se poser sur la piste en herbe. Le personnel à la tour de contrôle s’en est rendu compte et a rattrapé le coup - les avions ont dû remettre les gaz et refaire un tour de piste.

La statistique est saisissante. Les pilotes n'oublient quasiment jamais leur train d'atterrissage pendant les vols d’entraînement de base (école de pilotage). L'instructeur ne fait pas confiance à son élève, alors il vérifie à plusieurs reprises que les actions vitales ont bien été réalisées.

Quel que soit le niveau d’expérience de l’équipage, si les procédures très strictes et rigides appliquées dans l'aviation commerciale ne sont pas suivies, des erreurs sont commises. Ne vous reposez jamais sur le niveau de compétence de votre collègue.

L'aviation ne laisse aucune place à l’a peu près.

L’acier, l'aluminium et le corps humain ne sont pas conçus pour voler.

Aviation commerciale

Un des défis de cette industrie est de rendre les voyages en avion aussi sûrs que possible. Un défi sans fin !

La mission du pilote est de se rendre du point A au point B :

- En toute sécurité.
- Dans le confort.
- A l’heure prévue.

3.500.000.000 de passagers ont été transportés par des avions commerciaux rien qu'en 2016. 19 accidents mortels ont eu lieu entraînant le décès de 325 victimes.

Cela représente un passager sur 10 769 230.

Maintenant, comparez-les avec les résultats d'autres secteurs, même le secteur médical.

Au Royaume-Uni seulement, un demi-million d'erreurs médicales sont commises chaque année. Aux Etats-Unis, c'est la troisième cause de mortalité du pays !

L'erreur est humaine, mais il existe des moyens d'atténuer ces erreurs.

Au cours des dernières décennies, de nombreux experts ont travaillé à l'élaboration de techniques et de méthodes visant à accroître la sécurité aérienne. Ils se sont efforcés de comprendre comment les techniciens, les ingénieurs, les pilotes, les contrôleurs aériens et le personnel de cabine devraient opérer et interagir pour atténuer les risques.

Culture commune

Les méthodes actuellement utilisées ont prouvé leur efficacité au cours de la dernière décennie. Malheureusement, elles ont été écrites dans le sang.

Selon le Naval History and Heritage Command (https://www.history.navy.mil), 11 699 personnels navigants de la marine

américaine sont morts dans des accidents liés à l’aéronautique entre 1941 et 1946.

De ces 11 699 vies, 4 832 seulement ont été perdues en combat aérien.

70 % des pertes parmi les équipages de vol de la marine américaine pendant la période 1941-1946 étaient accidentelles.

Heureusement, ces chiffres ont considérablement évolué, et pas seulement grâce à l'équipement désormais "high-tech".

Discipline, procédures, habitudes, connaissances, méthodologie et amélioration continue sont les ingrédients qui ont rendu l'aviation efficace, sûre, fiable et désormais beaucoup moins dangereuse.

Notre secret ? Appliquer constamment les mêmes méthodes éprouvées, que cela soit pour un « petit » vol d'entraînement près de sa base ou une mission de combat en territoire ennemi.

Mais en quoi cela vous concerne-t-il ?

Vous ne pilotez probablement pas régulièrement des avions à réaction à partir d'un porte-avions, alors pourquoi ces méthodes s'appliqueraient-elles à vous ?

Parlons de croissance exponentielle !

MONDE EXPONENTIEL ?

La loi de Moore

En 1965, Gordon Moore, co-fondateur d'Intel, a fait une observation.

Le nombre de transistors sur un seul pouce de circuit intégré a doublé tous les deux ans environ et continuera à le faire pendant plusieurs décennies.

C'est en partie pour cette raison que les ordinateurs, les téléphones, les ordinateurs portables et tous les équipements électroniques que nous utilisons évoluent si vite.

La loi de Kryder

Cette loi a prédit que la capacité de stockage des ordinateurs continuerait à doubler à un rythme exponentiel.

Cependant, elle est plus rapide que la durée de deux ans de la loi de Moore.

La loi de Kryder prévoit que le doublement de la densité du disque sur un pouce de stockage magnétique aurait lieu une fois tous les 13 mois.

En 1990, la capacité de stockage était d'environ 155Kbit/mm2. En 2005, elle avait atteint 170Mbit/mm2. En 2017, on pouvait trouver des disques externes offrant 1,6 Gbit/mm2.En 2021, il est même possible de s’offrir un disque dur de 20 Tera byte, 18.000.000 de Mb, une capacité de stockage équivalente à 72 millions de disquettes de 256Ko des années 1970.

La loi de Butters

Gerald Butters s'est penché sur les vitesses de transmission en photonique et a étudié la fibre optique. Il a constaté que la vitesse à laquelle les informations peuvent être transmisses par fibre optique double actuellement tous les neuf mois, soit encore plus vite que les lois de Moore ou de Kryder.

Ces lois ne sont pas des lois scientifiques, ce sont plutôt des observations et approximations dont la précision varie d'environ 20% par période, mais la tendance est indéniable.

Exponentiel

Que signifie vraiment exponentiel ? Comprenez-vous vraiment ce terme ?

Même après deux années à entendre parler de croissance exponentielle à longueur de journée sur les chaînes d'information — COVID oblige - notre cerveau reste conçu pour appréhender une croissance linéaire, et non exponentielle.

Démonstration :

Supposons que je vous propose un contrat fixe de 50 jours (sept semaines et 1 jour non- stop) avec mon entreprise, D.BRIEF, pour aider à l'organisation de conférences et de nos formations en entreprise.

le vous propose deux formules de rémunération différentes - bien sûr, ces formules sont théoriques (n'envoyez pas votre CV en espérant qu'on vous propose ces rémunérations ! :)

Option A :

Vous commencez à 100 $, chaque jour, nous ajoutons 100 $ à votre rémunération journalière de la veille.

Premier jour : 100 dollars

Deuxième jour : 200 dollars

Troisième jour : 300 dollars

Quatrième jour : 400 dollars ; vous avez cumulé 1 000 dollars de rémunération en 4 jours.

Et ainsi de suite durant 50 jours.

Option B :

Vous commencez à 0,01 $, chaque jour, nous doublons votre rémunération journalière.

Premier jour : 0,01 $

Deuxième jour : 0,02 $

Troisième jour : 0,04 $

Jour 4 : 0,08 $; vous avez cumulé 0,15 $ en 4 jours.

Et ainsi de suite durant 50 jours.

Quel paquet choisissiez-vous ?

Environ 60% des 10.000 personnes à qui j'ai posé la question en conférence préfèrent l'option A.

Poussons plus loin le raisonnement afin de mieux comprendre la façon dont notre cerveau appréhende la croissance linéaire et exponentielle.

Si vous pensez que l'option B est la plus avantageuse, quelle serait la différence après 49 jours entre l'option A et l'option B ?

L'option A vaux 122.500 dollars.

A votre avis ?

A quel chiffre pensez-vous ?

3 fois plus ? 5 fois plus (735.000 $) ?

Les 40 % qui pensent à raison que B est plus important, annoncent en moyenne que l'option B doit valoir entre 150.000 $ et 1.000.000 $ de dollars.

La vérité est ailleurs.

Après 50 jours, l'option B a une valeur de 5.629.499.534.213,11 $.

Combien de fois plus que l'option A ?

Près de 46 millions de fois plus.

Et si le contrat dure 51 jours et non 50 ?

91 millions de fois plus...

Voici un exemple entre une augmentation linéaire et exponentielle.

Notre société connaît une croissance extrêmement rapide.

Avec la technologie établie sur une courbe exponentielle, nous sommes entrés dans une nouvelle ère où l'hyper agilité est la clé.

Boum

Le 14 octobre 1947, le capitaine Chuck Yeager franchit le mur du son aux commandes du légendaire Bell X-l. La forme de l'avion était inspirée d’une balle de mitrailleuse Browning de calibre .50 (12,7 mm).

Après de nombreuses tentatives, échecs et pertes tragiques, l'aviation entre alors dans un nouveau domaine : celui du vol supersonique.

En volant à une vitesse supersonique, votre avion n'est plus limité par une altitude plafond : le ciel vous appartient. Ces progrès ont conduit à l'astronautique.

La communauté des pilotes de chasse a dû s’adapter et dominer dans cet environnement extrêmement rapide, hostile et en rapide évolution depuis plus de 72 ans maintenant.

Les méthodes utilisées aujourd'hui, qui sont le fruit de plus de 72 ans d'expérience au- delà de Mach 1, peuvent s'avérer très utiles dans le monde moderne - en rapide évolution.

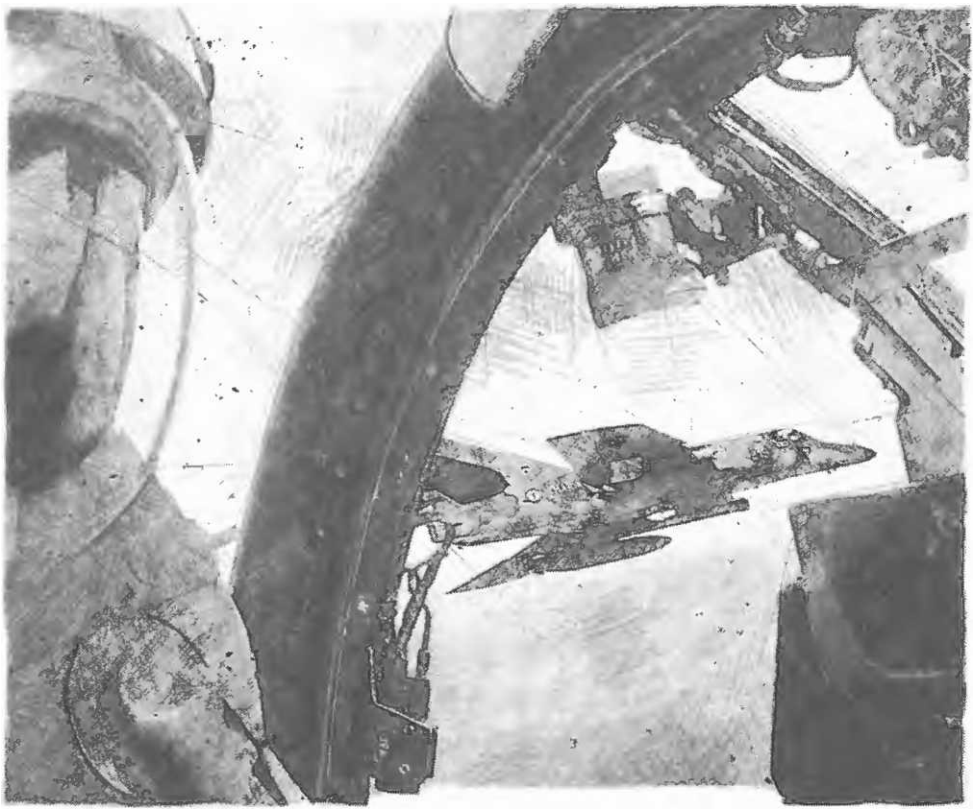
Mais cette croissance technologique n’a pas seulement ouvert un nouveau domaine de vol.

Plus récemment avec l’arrivée des avions de nouvelle génération « omnirôle » bourrés d’informatique, de technologie, saturant le pilote d’informations, le contraignant une nouvelle fois à s’adapter et à apprendre à gérer un flux d’informations tout simplement trop élevé pour son cerveau.

A une vitesse supersonique, il faut savoir trier les informations en quelques secondes et s'en tenir à des méthodes simples :

Aviate — Navigate — Communicate

AVIATE



La barrique de trop

Les flottilles de chasse ne sont pas exclusivement mises en œuvre depuis le porte-avions Charles de Gaulle ou la Base d'Aéronautique Navale de Landivisiau.

Nous pouvons partir en « det » - détachement.

Les « det » ASSP sont des détachements pour délocaliser le bruit des Appontages Simulés Sur Piste et l'hiver pour partir à la recherche de conditions météo plus favorables que celles du Finistère Nord.

Les « campagnes de tir » délocalisent l'unité pour s'approcher de champs de tir comme celui de Captieux (nous irions alors à Cazaux).

Certains « det » nous permettent de participer à des exercices comme le NATO TIGER MEET de Saragosse en Espagne en 2016 ou l'exercice Joint Warrior à Leuchars — Ecosse — en 2013.

En 2010, nous étions sur la base d'Istres dans le Sud-Est de la France. Encore « stagiaire » j'apprenais au quotidien la discipline nécessaire à devenir pilote de Super-Etendard. Un élément fondamental est la confiance dans son leader.

Equipier, vous avez pour responsabilité de rester « à poste » - à la position voulue par votre leader afin d'être toujours prêt à intervenir si besoin. Une de vos responsabilités étant l'anti-abordage, ne pas percuter l'aéronef de votre leader. Pour cela, vous devez très régulièrement regarder son avion, et plus il approche, moins vous pouvez le quitter des yeux. A 2 km, en formation de surveillance, il faut le regarder toutes les quelques secondes. A 150 m, en formation de manœuvre, vous pouvez le quitter quelques secondes du regard. Dans son aile, en patrouille serré, vous êtes à 2 mètres de lui et ne pouvez pas regarder ailleurs. Votre disponibilité pour regarder autre chose que votre leader, tel que surveiller s'il y a d'autres avions ou gérer votre cockpit, est directement impactée par la formation imposée par votre leader.

Votre capacité de prise de recul et de compréhension de la situation également.

Concentré à tenir votre position de patrouille serrée de nuit, dans les nuages est un métier en soi — cela permet à la patrouille de garder sa cohésion en toute discrétion (pas besoin de parler à la radio) et est très utile pour traverser des couches de nuages en route vers la zone de l'objectif. Mais la charge de travail requise pour tenir cette position peut empêcher un jeune équipier de bien comprendre la situation et de comprendre les choix tactiques. La confiance dans le leader se doit alors d'être totale. Inversement, le leader doit avoir confiance dans le fait que son équipier va bien se concentrer sur son pilotage et non essayer de jeter un œil à la carte qu'il a sur ses genoux pour comprendre les choix tactiques du leader. Ce n'est pas le bon moment ! Discipline !

Savoir gérer les priorités est une qualité très importante dans le cockpit.

Nous décollons pour un vol de « MAN », vol de Manœuvre à 4 avions. L'objectif est de travailler la rigueur, la tenue de poste, le sens du vol relatif (les vitesses et trajectoires de rapprochement) : les qualités qui font la base du métier d'équipier.

Le dernier accident mortel en Super-Etendard a eu lieu au large de Morlaix lors d'un vol de MAN à 4 avions. Ce sont des vols difficiles pour toute la patrouille.

Nous décollons donc à quatre. Mon commandant de Flottille en premier, moi en #2, un instructeur, puis un autre stagiaire — mon camarade de promotion — en #4.

Durant plus de trente minutes, nous allons enchaîner les changements de formation dans tous les sens, les rassemblements et éclatements de patrouille, le tout sur une mer de nuages au-dessus du sud du Massif central, avec un relief qui culmine à 1699m au sommet du Finiels.

Lors d'une figure de voltige en patrouille serrée - une barrique - les quatre avions collés les uns aux autres à moins de 2 mètres, le leader « cadence » mal son action au gauchissement — son action en roulis : il ne fait pas tourner la figure assez vite.

Il en résulte une perte d'altitude excessive et il ne peut rétablir avant la couche de nuages, alors que ses trois équipiers sont en patrouille serrée. Concentrés à 100% sur notre tenue de position (le bon étagement - le bon retrait — le bon écartement), nous nous retrouvons à pénétrer dans la couche nuageuse 30 degrés nez bas à plus de 750km/h en forte accélération. Et il ne s'agissait pas d'un nuage fin mais d'un gros cumulus bien dense dans lequel la visibilité était quasi nulle.

Pas du tout une situation d'avenir. Nous ne sommes pas censés faire de la voltige en patrouille dans les nuages, ce n'est tout simplement pas prévu, et le cas ne se présente quasi jamais.

Le 3 s'écarte, le 4 descend d'un coup : la patrouille éclate.

De mon côté, je reste « à poste ». Où aller de toute façon ? Ce cas précis n'a jamais été briefé — et je reste concentré sur ma tenue de poste lors de la ressource de mon leader sous fort facteur de charge dans les nuages.

Ais-je crié tout seul dans mon cockpit ? Absolument !

Mais je suis resté là où je devais être, collé à mon leader — même si cela n'a pas été simple.

Le fait de tenir la formation a limité le nombre de mobiles dans la zone.

Le #3 était parti à droite, le #4 vers le bas et la gauche puis est remonté dans les nuages après avoir vu le relief de près. La déconfliction est primordiale surtout dans les nuages avec du relief en-dessous de nous. Ma place était dans l'aile de mon leader et je ne devais surtout pas le perdre de vue — même et surtout dans cette situation très dégradée.

J'ai appliqué la méthode. Je me suis concentré à fond sur ma tenue de poste. J'ai tenu. Nous sommes sortis des nuages et mon leader m'a alors envoyé en manœuvre — environ 150m - pour me détendre un peu, refaire mes actions vitales et souffler un coup le temps de récupérer nos deux autres équipiers.

Mon commandant était en pleine révision du concours de l'Ecole de Guerre.

Afin de sélectionner ses futurs cadres dirigeants, l'armée fait passer à ses officiers — généralement autour du grade de commandant — un concours

qui vise à les rendre éligibles_à suivre une année d’enseignement militaire supérieur qui les amènera vers de très hautes responsabilités.

Le seul hic ? Si vous êtes pilote de chasse - et bon - vous êtes généralement indispensable en unité de combat. Mon commandant devait donc gérer sa flottille, faire un a deux vol d’instruction par jour et travailler l’école de Guerre la nuit. Un système pas très égalitaire face à un officier « non utile » en unité de combat qui aurait tout le loisir de se préparer en journée entre deux dossiers administratifs non urgents.

Ce concept de concours pour nos cadres supérieurs est une bonne idée, mais dans un format d’armée de plus en plus restreint, le mieux est souvent l’ennemi du bien, et il a failli coûter_la vie de quatre pilotes de combat ce jour-là.

Au debriefing, mon Commandant a pris la parole pour s’excuser et tirer des leçons de son approche aux vols alors qu'il était soumis à une forte charge de travail.

Cette attitude a renforcé ma confiance en lui.

Le fait qu’il prenne la responsabilité de l’incident (qui aurait pu mal se terminer - nous n’étions pas très loin du relief) et en tire un bénéfice pour initier un changement de process, nous a permis de ressortir grandis de cet événement.

Pour ma part, j’ai marqué des points dans son estime et celle des autres leaders en restant « à poste », comme demandé, même dans une situation extrême.

Mais si cet événement n’est pas devenu un accident c’est surtout parce que nous sommes tous revenus aux bases fondamentales de notre formation : le pilotage et la gestion de nos machines dans les 3 dimensions garantissant notre survie à court terme.

COMPRENDRE ET ACCEPTER VOTRE HUMANITÉ

Comprenez-vous

Les bipèdes marchent depuis des millions d'années. Les premières formes d'êtres humains existent depuis 200 000 ans et la civilisation telle que nous la connaissons aujourd'hui est apparue il y a moins de 6 000 ans, lorsque l'industrialisation - la société moderne - a réellement commencé après 1800.

Le premier vol habité en montgolfière a eu lieu en 1783 en France.

Le 19 avril 1890 Clément ADER décolle sur une cinquantaine de mètres à une vingtaine de centimètres du sol.

La date du 17 décembre 1903 restera dans les mémoires comme le premier vol contrôlé d'un avion à propulsion avec les frères WRIGHT aux Etats-Unis. Plusieurs vols sont effectués ce jour-là dont un de 260 mètres en 59 secondes à près de 3 mètres du sol.

Ces événements font partie des premiers faits historiques abordés durant la formation théorique en école de pilotage militaire. Et il y a un rapport direct avec la sécurité des vols.

Les humains marchent depuis très longtemps et les tous petits font encore en moyenne une centaine de chutes par jour au cours de leur apprentissage de la marche.

Certains mammifères sont capables de courir 10 minutes seulement après leur naissance. Nous sommes juste câblés différemment. Avez-vous déjà vu avec quelle facilité un faon marche juste après sa naissance ?

La raison pour laquelle les écoles de pilotes insistent sur ce point est que vous êtes peut- être une jeune femme ou un jeune homme de 20 ans en excellente santé, qui a bien réussi au lycée ou à l'université et qui a des facilités en sport, mais vous n'êtes pas et ne serez jamais un oiseau.

Par conception, vous n'êtes pas destiné à voler. En tant que pilote d'un avion de combat, on estime que vous perdez environ 20 à 40 % de vos facultés cérébrales une fois en vol. Vous ne pouvez tout simplement pas être aussi

intelligent dans les airs qu'au sol, vous êtes dans un environnement complexe : le fait qu'il y ait moins d'oxygène (hypoxie même légère fonction du type d'aéronef et de la pressurisation), le bruit, la vitesse, les informations que vous recevez, le stress, la charge de travail... même le pilote le plus expérimenté finira par être mis au défi. D'ailleurs des pilotes expérimentés se tuent chaque année.

Seule une bonne compréhension des "règles du jeu" vous permettra de réussir en tant qu'aviateur.

Dans la plupart des secteurs, si vous n'êtes pas bon, vous rentrerez quand même chez vous le soir. Pas dans l'aviation.

Le prix à payer pour une performance inférieure au standard vous oblige à pousser votre investissement et votre introspection beaucoup plus loin.

Piloter un avion de combat a un prix : être d'une honnêteté intellectuelle totale envers soi-même.

Vous êtes un être humain

Vous devez comprendre ce que cela signifie. C'est l'une des raisons pour lesquelles la formation militaire initiale est conçue pour être difficile et stressante, tant pour l'esprit que pour le corps. Pour comprendre qui vous êtes, vous devez découvrir vos limites. Plus vite vous les découvrirez, plus vite vous pourrez les accepter, commencer à les gérer, les prendre en compte.

Connaître vos propres limites, vous permettra de faire la différence sur le champ de bataille.

Au cours de la formation théorique, nous abordons de nombreux sujets comme l'hypoxie - le manque d'oxygène dans le cerveau — qui peut avoir des conséquences désastreuses à haute altitude si nous avons un problème de pressurisation dans le cockpit.

Des avions de combats ont déjà été perdus à cause de ce souci. Même le F-22 Raptor, fleuron de défense aérienne de l'US AIR FORCE, a été interdit de vol durant quelques temps à cause de ce problème.

Entre 2010 et 2017, 500 soucis d’hypoxie ont été recensés sur F-18 Hornet, 4 ont été mortels.

Les effets sont brutaux : avant de s'évanouir, on perd progressivement la plupart de ses compétences et de ses capacités de coordination. Par conséquent, dès que vous détectez les symptômes, vous devez mettre un masque à oxygène d'urgence sur votre visage pour retrouver le niveau d'oxygène nécessaire dans votre cerveau.

Pour réussir le test, vous devez être capable de détecter les symptômes et d'agir seul, sans aide extérieure. Dans votre avion monoplace, vous serez seul, vous ne pourrez compter sur personne pour vous aider à faire face à la situation. C'est pourquoi nous nous préparons à l'avance.

La formation et la sensibilisation à l’hypoxie se font en chambre de décompression afin d’en ressentir les effets sur votre propre corps — découvrir vos limites.

Pour réussir la formation, il faut prendre conscience de sa dégradation intellectuelle (même les tâches les plus simples deviennent impossibles lorsque le cerveau commence à manquer d’oxygène) et trouver en soi les ressources pour décider de mettre un masque à oxygène de secours seul, de sa propre initiative. Certains signaux faibles sont présents, comme des picotements au bout des doigts, une cyanose (la peau prend une teinte bleutée).

Grâce à cette formation de nombreux d’accidents mortels ont été évités. Conscients des dangers et de leurs limites individuelles, les pilotes ont généralement réussi à identifier le problème et sont descendus dans les basses couches de l’atmosphère (sous 4.000 mètres), là où l’oxygène est moins rare.

Recherchez sur Internet les *chambres de décompression des pilotes* ou les *effets de l'hypoxie sur le cerveau* et regardez les vidéos. Vous pourriez être choqués.

Lorsque vous êtes passager d'un avion de ligne, si un problème de dépressurisation survient, il vous est demandé dans un premier temps de mettre le masque à oxygène sur votre visage avant d'aider votre enfant ou tout autre personne.

Sauvez-vous d'abord afin de pouvoir aider d'autres personnes plus tard.
Evanoui, vous ne serez utile à personne.

Vous pouvez être votre pire ennemi

En tant que pilote, vous êtes formé à vous fier à vos instruments - des indicateurs extérieurs - plutôt qu'à vos sens. La nuit ou par mauvais temps, lorsque vous ne pouvez pas avoir l'horizon comme référence, votre cerveau et votre oreille interne vous font souvent croire que vous vous trouvez en virage alors que ce n'est pas le cas, ou l'inverse.

De nombreux pilotes sont morts dans les premiers temps de l'aviation pour cette raison, et ce n'est malheureusement pas que de l'histoire ancienne.

En avril 2019, au large du Japon un pilote est décédé aux commandes de son F35 suite à une « désorientation spatiale ». La technologie ne protège pas toujours. Malgré des modes de récupération automatique, ou de boutons de "récupération" qui remettent automatiquement l'avion en vol rectiligne horizontale ou en légère montée, des accidents arrivent encore. Sur F-16, le système Auto-GCAS — *Ground Collision Avoidance System* - a déjà sauvé de nombreuses vies, mais il n'empêche pas les pilotes d'avoir parfois l'impression de voler sur la tranche (de côté) alors qu'ils sont en patrouille serrée de nuit, les ailes à plat.

Des études se sont focalisées sur les pilotes de petits avions d'aviation légère formés uniquement au vol par bonne visibilité. L'objectif était de comprendre les conséquences d'un passage involontaire dans les nuages, ou d'une perte de référence visuelle — référence qu'ils utilisent pour piloter leur avion. Les études sont toutes unanimes. Pour un pilote n'ayant pas reçu de formation au vol sans visibilité — voler sans référence visuelle extérieure - il y aura ce que l'on appelle la "désorientation spatiale" et les statistiques montrent qu'il s'écrasera dans les 178 secondes, soit moins de temps qu'une pause publicitaire télévisuelle. Un chercheur américain a montré qu'environ 76 % des pilotes de loisir sans expérience de vol aux instruments s'écrasent s'ils volent par très mauvais temps (nous appelons cela IMG).

Ne vous inquiétez pas, ils ne sont pas censés le faire !

En tant que pilotes, nous sommes obligés d'apprendre très tôt que nous ne sommes pas des surhommes et que notre humanité s’accompagne de nombreuses limites.

Lorsque vous êtes à bord d’un aéronef qui ne peut pas voler dans les nuages, vous usez de méthodologie et de discipline pour ne pas vous retrouver en perte de références visuelles. Et cela passe parfois par tout simplement annuler le vol et rester au sol, accepter de ne pas décoller.

Il faut savoir se méfier des nombreux biais qui nous guettent, surtout si vous êtes avec des passagers qui ont envie de voler et de se rendre à destination.

Oui, nous sommes souvent notre pire ennemi, mais nous avons le potentiel de devenir notre plus grand allié si nous comprenons qui nous sommes, ce que nous pouvons accomplir et comment.

Parce que nous sommes humains, l'aviation est l'affaire de méthodes et de discipline.

Ou votre plus grand atout

Comment pouvez-vous voler à 30 000 pieds la nuit dans les nuages à une vitesse supérieure à celle du son tout en tirant du facteur de charge à chaque virage, des « g », qui vous font peser plusieurs centaines de kilogrammes ? Comment communiquer par radio avec le contrôleur au sol sur une fréquence tout en donnant des ordres à vos ailiers sur une autre fréquence ? Comment retrouver votre porte-avions et vous y poser après une longue mission à l’horaire parfait avec le pétrole prévu ?

Le fait d'être formé et régulièrement entraîné sur l’avion, la mission, le vol de nuit rend cette mission possible et en atténue grandement le risque.

Mais cela commence toujours par une auto-analyse sur ses capacités du jour, de ses points forts et de ses faiblesses.

Ajoutez à cela beaucoup de préparation, une réflexion préalable, de la préparation mentale, l’expérience accumulée grâce au mentorat de pilotes plus expérimentés pendant votre formation et un cursus de formation qui

s'adapte à vos capacités afin de vous amener à travailler à vos limites, et cela devient humainement possible.

Si tous les pilotes de l’aviation générale (petits avions de loisir à hélice) avaient reçu une formation pour apprendre à voler dans les nuages, les statistiques seraient très différentes.

Malheureusement, nous touchons du doigt la grande différence entre le monde militaire et le monde civil : la réalité économique.

Dans l’aviation de chasse embarquée, nous pouvons nous permettre de pousser la formation de notre personnel au plus haut niveau, et investir d’innombrables heures dans leur formation. Dans l’aviation civile, les investissements pèsent différemment dans l’équation.

Ainsi ce qui empêche nombre de pilotes d’avion léger de se former au vol aux instruments, est souvent lié à l’investissement.

Investissement en temps, et investissement économique.

Du coup, la plupart d'entre eux ne reçoivent pas la formation de vol aux instruments. Personnellement, j’ai piloté durant 6 ans « à vue » en aéroclub avant d’apprendre à voler aux instruments.

Apprendre à se connaître est un long processus. Ce n’est pas seulement physique, mais également intellectuel et émotionnel. En comprenant comment vous fonctionnez, où se situe votre zone de confort, votre zone de performance et comment vous pouvez la repousser, vous apprendrez à tirer le meilleur parti de vos journées.

Apprendre à se connaître vous aidera à mieux cerner votre comportement dans de nombreux domaines et vous amènera à évoluer sur :

- Vos points faibles
- Votre tempérament - votre état d’esprit
- Votre capacité de productivité

Lève-tôt

Travaillant principalement en Europe et en Amérique du Nord, je chéris le petit matin comme étant le moment où je suis le plus productif. C'est à ce

moment de la journée que j'effectue mes tâches les plus exigeantes intellectuellement - préparation de conférences, création de masterclass, recherches pointues pour une vidéo, etc. Si je suis en Europe, me lever tôt me permet d’avoir des moments de tranquillité, tandis que si je suis en Amérique du Nord, je dois de toute façon être debout en raison du décalage horaire pour ne pas prendre du retard par rapport à la journée Européenne. J’apprécie également le fait que je commence ma journée en accomplissant une chose souvent considérée comme difficile ou contraignante par beaucoup de gens : me lever tôt.

Cela m'aide à prendre le contrôle sur mon environnement, mon quotidien. Si j'ai une visioconférence prévue à 9 heures du matin, mon cerveau s'est déjà concentré sur des questions liées au travail pendant trois ou quatre heures, et j'ai eu tout le temps de réfléchir à mes objectifs pour cet appel. Je ne suis pas surpris ou en retard intellectuellement ou physiquement.

Toutes les 90 minutes à deux heures, j’ai besoin d'une pause. Je sais exactement quand cela devient nécessaire car j'ai l'impression que mon cerveau devient un vélo coincé dans la boue, beaucoup de boue.

La pause est un investissement qui me permettra de renchaîner sur 90 minutes de plus de productivité. Dans l'avion, c'est assez similaire, j’essayais de réduire la charge de travail pendant quelques minutes régulièrement afin d’être efficace durant la totalité du vol. Une longue mission de combat, tout comme une journée de travail, n'est pas un sprint. C'est un ultra-marathon.

Après ces deux séances de travail, je vais énormément perdre en créativité, en capacité intellectuelle pour au moins six heures. Je vais alors faire du sport ou m’occuper de tâches administratives encore gérer mes courriels ou planifier mes déplacements professionnels avec mes collègues. Des choses qui ne demandent pas trop de "puissance cérébrale".

Lorsque je fatigue trop mentalement, je vais toujours pratiquer un port.

Je pourrais rester à mon bureau, mais cela se révélerait improductif. Je préfère partir m'entraîner à ce moment-là et accéder différemment à mon cerveau et à ma créativité.

Durant les séances de sport, je trouve souvent des idées ou des axes nouveaux pour les vidéos ou conférences.

A ce moment-là, je dois les écrire, sinon je les aurai oubliés dans les deux heures qui suivent. A une époque, je devais m’arrêter durant mes séances de course à pied pour écrire mes idées, désormais je me fais un mémo vocal. Néanmoins, j'accorde plus d'importance à ces idées qu'à essayer de battre mon record personnel sur un de mes parcours d'entraînement. Je ne me prépare plus pour les championnats du monde. J'ai fixé mes priorités différemment.

C'est la routine que je préfère lorsque je suis seul en voyage d'affaires et que je n’ai rien de prévu trop tôt le matin, mais on ne peut pas toujours choisir, surtout lorsque l’on voyage beaucoup.

Gérez votre pétrole

Lors des missions de combat fin 2015, il m’arrivait parfois de rester installé dans l’avion près de 8 heures sans pouvoir bouger. Il fallait terminer le vol par un appontage, souvent de nuit.

La puissance fournie par les réacteurs du Rafale varie énormément.

D’environ 0.25 Tonnes de poussée pour moins de 10 litres par minute de consommation, à 15 Tonnes de poussée pour plus de 700 litres par min, la position de votre manette des gaz a un énorme impact sur l’énergie à votre disposition et votre autonomie. Décollez pour un meeting aérien avec 3.5T de pétrole et vous pouvez tout consommer — tout brûler — en moins de 4 minutes vous retrouvant : Burn out...

Pour éviter de tomber en panne de carburant nous nous fixons un pétrole minimum sous lequel ne jamais descendre, et nous gérons en permanence notre rapport énergie- consommation.

Au quotidien nous sommes nos propres réacteurs. Il faut gérer finement comment vous « brûlez » votre pétrole disponible pour la journée. Être plein gaz toute la journée risque de vous amener vers la panne sèche. Savoir « mettre la manette vers l’arrière » de temps à autre vous permet de réduire

votre consommation énergétique et de tenir plus longtemps. L’expérience vous permet de choisir les bons moments.

Horaires à bord du porte-avions

Lorsque je vivais sur le porte-avions, il était difficile de contrôler mon emploi du temps. A mon époque à la I7ème Flottille de chasse, la 17F, les jeunes pilotes découvraient le soir, vers 22 heures, leur programme du lendemain. Vous devez vous coucher assez tard à cause des opérations de nuit, et vous pouvez passer du vol de nuit au vol de jour tôt le matin assez rapidement du moment qu’il y a 12 heures entre votre dernier appontage et votre prochain catapultage. Évidemment, les temps de débriefing ou de préparation de mission ne sont pas pris en compte. En plus de votre activité aérienne, vous devez également assister à de nombreux briefings ou réunions durant la journée. Bref pas facile de maîtriser votre emploi du temps.

Cependant, il y a toujours des moyens de reprendre le contrôle. Ne laissez pas la situation vous dicter votre emploi du temps. Du moins, jamais plus de trois ou quatre jours d'affilée.

La façon dont je fonctionnais sur le porte-avions était de considérer ma journée comme 96 blocs de 15 minutes. Je sais que j'ai besoin d'un minimum de 24 blocs pour dormir par période de 24 heures. Après cinq jours à ce rythme, j'ai besoin d'au moins quatre jours avec 32 blocs de sommeil. Si je dois faire une sieste, je programmerai des périodes de sieste de 30 à 45 minutes afin d’avoir 20 à 30 minutes de récupération.

Après avoir dormi, il me resterait 72 blocs de 15 minutes. Dans ces blocs, je dois 'intégrer :

Mes fonctions sol d’officier
Les réunions
Déjeuner - dîner
Préparation de la mission
Vols
Débriefing
Projets à long terme

...

Toutes ces activités vont bien remplir ma journée, mais en considérant mon quotidien comme un ensemble de petits blocs, je peux toujours réussir à placer entraînement sportif même rapide de 10 minutes. C'est l'avantage d'avoir tout à proximité sur un bateau. Est-ce utile de s'entraîner pendant 10 minutes ? Pas aussi efficace qu'on pourrait l'espérer, mais c'est quand même mieux que rien.

Mais le plus important c’est que cela vous permet de vous détendre et de vous concentrer sur autre chose, d’évacuer les tensions et les frustrations accumulés durant la journée, et si cela est fait correctement, vous pouvez vraiment faire beaucoup d’activités en 10 minutes ! Au cours de la formation dans la marine américaine, nous avons dû effectuer le test d'aptitude physique de la marine (PRT) pendant la phase d'initiation à l'aviation (API), où vous apprenez toute la partie théorique avant de commencer l'école de pilotage.

Lors de ce test de condition physique, vous deviez effectuer le plus grand nombre de pompes possible en 120 secondes. Si vous vous entraînez, vous pouvez en réaliser plus de 110. Vous venez de faire 110 pompes en deux minutes. Cela peut être considéré comme un entraînement en soi pour beaucoup !

Ce qui est bien avec l’armée, c'est que l’on vous y entraîne à changer de tenue (et parfois même à prendre une douche ou manger) en deux minutes et 14 secondes — le fameux « deux minutes 14». 134 secondes, une durée très précise ! C’est à la 50S, la 50ème escadrille basée sur la base de Lanvéoc-Poulmic lors de la sélection en vol que vous découvrez le champ des possibles en 134 secondes.

Si vous ne vivez pas sur un porte-avions ou ne télétravaillez pas, vous devez sûrement vous déplacer.

Il peut alors sembler difficile de contrôler votre emploi du temps. Ajoutez des enfants et un départ parfois très tôt le matin pour éviter la circulation, et créer de la valeur très tôt devient très difficile.

Chaque situation est unique, mais il existe des moyens de mieux se connaître et de réinjecter ces connaissances dans votre vie personnelle ou

professionnelle. Si vous envisagez de faire plus avec vos 24 heures, soyez innovant.

Il est toujours possible de s'améliorer, et d’adapter ses process.

Si vous êtes bloqué, que vous stagnez, et ne trouvez pas de nouvelles idées ou de nouveaux processus pour améliorer votre routine, vous pouvez toujours demander un avis extérieur. Si vous télétravaillez, depuis combien de temps n’avez-vous pas fait évoluer votre poste de travail ? Les cordonniers ont la réputation d’être les plus mal chaussés, nous sommes souvent nos pires ennemis lorsqu'il s'agit de nous-mêmes. Un point de vue extérieur pourrait vous aider à remettre en question votre routine et à atteindre de nouveaux objectifs. Ce n'est là qu'une des nombreuses raisons pour lesquelles les *coachs* sont si populaires ces derniers temps.

Apprenez qui vous êtes, comment vous fonctionnez où se situent vos limites et trouvez une routine qui vous aidera à libérer votre potentiel et faites-la évoluer.

Confiance excessive

Évoluer proche de ses limites permet généralement de créer beaucoup de valeurs et d'être performant, mais attention à l'excès de confiance. C'est l'un des moyens les plus rapides pour se tuer en avion de chasse. Et il est malheureusement extrêmement facile de se faire avoir lorsque l'on commence à acquérir de l'expérience dans l'avion.

Jeune pilote de Super Etendard, j'ai failli tuer mon commandant et moi-même au cours d'un vol de combat aérien à deux contre un (ACM).

J'avais presque terminé la première étape de l'entraînement sur Super-Etendard. Nous en étions aux derniers vols du cursus avant d'être affectés en flottille comme équipier à l'entraînement.

C'était la troisième mission de combat ACM : combat aérien à courte distance simulant l'utilisation de missiles Magic II à tête chercheuse Infra Rouge (la chaleur des réacteurs) et de nos canons de 30 mm.

Nous avons décollé en patrouille avec trois Super Etendard, mon commandant et moi- même agissant en tant que "bleu", les gentils, et le troisième avion agissant en tant que "rouge", le méchant.

Notre mission :

Obtenir deux tirs jugés valables sur l'avion rouge sans nous faire tirer dessus (simulé bien sûr) par le rouge.

La zone de combat :

Au nord de la base, à environ 50 kilomètres au-dessus de la mer dans une zone réservée. Nous allons effectuer quatre scénarios entre 7 000 et 19 500 pieds. Nous devons toujours faire attention à notre altitude car de petits avions peuvent voler en dessous de la zone et des avions de ligne au-dessus - en route vers les Etats-Unis ou les Antilles.

Mon rôle :

Être un bon ailier, soutenir mon *leader* en ayant une bonne conscience de la situation sur lui et sur le rouge (savoir où ils sont en permanence et assurer l'anti-abordage avec eux), tout en me mettant en position de tir si je le peux,

ou en maintenant une position très agressive sur l'ennemi. Si je suis le « bleu » le plus offensif ou le mieux placé pour ouvrir le feu, je dois m’assurer que mon leader a visuel sur ma position (me voit), assures l’anti-abordage entre nous (gère le fait que nous ne nous percutions pas) et alors je peux focaliser mon attention sur l’avion rouge et ouvrir le feu.

Pour la précédente mission de combat, j'ai volé avec le même leader et nous avons fait un très bon travail. Bonne communication, bon vol, très bon combat où le rouge n’a eu aucune chance et où j'ai eu une très bonne note. Bref j'étais gonflé à bloc !

J'ai toujours aimé les « dogfights », combats à courte portée à vue. J'ai une très bonne représentation mentale des trajectoires en 3D et lorsque j'étais élève pilote dans la marine américaine, j'ai eu la chance d'être reconnu pour mes compétences par l'instructeur chargé de la standardisation des instructeurs en dogfights, un pilote très expérimenté de l'US Marine Corps, qui enseignait presque exclusivement le combat aérien sur le T-45C Goshawk, notre avion d'entraînement, depuis des années.

Lors de mon dernier vol de dogfight 1 contre 1, j'ai fait mon test un contre un contre lui. Sur la page de compte rendu, il a écrit : "probablement la meilleure mission de combat aérien avec un élève de ma carrière".

En tant que jeune pilote compétiteur essayant de se faire accepter dans la communauté des pilotes de chasse de la marine, je voulais réduire le « Time To Kill » d'hier. Au combat, plus vite vous vous débarrassez de l'ennemi, mieux c'est : vous pouvez vous recentrer sur d'autres tâches, vous économisez du gaz et des missiles. Être coincé dans un dogfight n'est pas idéal, car vous pourriez être surpris par les renforts ennemis et il est difficile de faire autre chose en parallèle de combattre l'ennemi.

Lors d'un des engagements, je me suis retrouvé à être l'avion de soutien. Mon chef était "engagé" avec l'avion rouge.

Mon rôle en tant qu'avion de soutien était de :

Maintenir la conscience de la situation
Rester hors de portée du "rouge"

- Être prêt à engager si on me l'ordonne ou si j'ai une possibilité d’ouverture du feu

- Assurer l’anti-abordage en permanence (je suis responsable de la prévention des collisions aériennes) avec le rouge et mon chef

Lorsque je suis chargé de l’anti-abordage — de ne pas percuter mon leader - il y a des chances qu'il ne me voie pas, et qu'il n'essaie pas de le faire. Il se concentre sur le "rouge" et essaie de se mettre en position de tirer. Avec mon envie de bien faire et de réduire le Time To Kill (TTK), je m’impatiente et trouve qu’il faut trop de temps au leader pour tirer sur le "rouge".

J'ai vu ce que j'ai analysé comme une opportunité de fenêtre tir, et je l'ai saisie. J'ai arrêté de regarder mon leader pendant quelques secondes. Sans lui annoncer, ni annoncer ma perte de contact visuel avec lui.

Un avion à réaction évoluant à 400 nœuds peut couvrir une grande distance en quelques secondes. Un avion avec un taux de roulis entre 150 (Super Étendard) et 270 degrés par seconde (Je Rafale) peut changer de direction très rapidement.

Je n'ai pas mentionné le fait que j'avais perdu le "visuel" sur mon leader. J'aurais dû l'appeler en disant "blind". J'étais concentré sur le "rouge" - "padlock" sur lui comme on dit, ne regardant rien d'autre. Je voulais l’abattre le plus vite possible, réduire le TTK.

Je mettais toutes mes ressources de jeune pilote inexpérimenté à manœuvrer mon avion en position de tir. Aucune communication avec le monde extérieur. Pas d'avertissement à mon leader. J'ai ouvert le feu et j’ai abattu le « rouge ». Je n’ai jamais annoncé ne plus être en mesure d’assurer l’anti-abordage.

Puis j'ai vu l’avion de mon leader à mes 9 heures, au-dessus de mon épaule gauche à quelques centaines de pieds. C'était un peu bizarre car dans ma représentation mentale de sa trajectoire, il y a environ 10 secondes, il ne devait pas être là.

Pas du tout.

Je n'ai pas cessé d'y penser durant tout le reste du vol de retour. Cela ne fut pas long car nous étions déjà à court de carburant et il était temps d'atterrir à la base aéronavale de Landivisiau. Ces vols sont très gourmands en carburant, chacun demandant le maximum à son réacteur.

Comment diable le leader a-t-il pu se retrouver aussi près et dans cette position pendant ma manœuvre ?

Ce n'est qu'au moment du débriefing, lorsque le leader m'a demandé si quelqu'un avait un problème de sécurité, que j'ai réalisé que j'avais fait un "belly up" à mon chef : J'avais coupé devant lui, incapable de le voir parce que je le cachais avec mon ventre dans un virage serré en facteur de charge. En clair une sorte de queue de poisson non maîtrisée en 3 dimensions et a 800 km/h. Pas vraiment une situation d’avenir pour notre survie, mais aussi pour ma carrière. C’est une FAUTE.

Il m'a vu, a manœuvré son avion pour s'éloigner de moi, évitant ainsi la collision. Il ne l'a pas annoncé à la radio car le danger était passé, il savait que c'était la fin du vol. Il voulait garder l’impact pour le débriefing.

Une pédagogie qui a fait ses preuves.

Sans l’action évasive de sa part, il y a de fortes chances que nous nous soyons tous deux heurtés. J’aurais sûrement percuté son avion à proximité de son cockpit, le tuant très certainement instantanément et j'aurais tellement endommagé mon aéronef que je me serais tué ou que j'aurais dû m'éjecter.

Cela s'est déjà produit dans toutes les armées du monde. Des Super-étendard ont déjà été perdus lors de collisions en vol. Deux Rafale Marine également.

C'est l'exemple parfait de l'excès de confiance dans un avion à réaction.

Du dépassement de ses limites sans en avoir conscience. De la poursuite du mauvais objectif.

Vous pensez être meilleur que vous ne l'êtes réellement, vous arrêtez d'écouter cette petite voix qui vous pousse à faire attention et à respecter la difficulté de ce que vous faites, et vous finissez par prendre une mauvaise décision. Vous savez que vous êtes bon et cela vous pousse donc à repousser vos propres limites au-delà du raisonnable.

Vous perdez de vue vos véritables objectifs. Vous êtes obnubilé par un objectif que vous vous êtes auto inventé (personne ne m’a demandé de

réduire le Time To Kill), vous ne vous souciez que de ce nouvel objectif et vous perdez de vue vos ou votre objectif véritable, et votre environnement.

Apprenez à vous connaître. Si vous découvrez que vous êtes doué ou bon dans une tâche spécifique, tant mieux. Cependant, cela ne fait que vous rendre plus susceptible de tout gâcher en raison d'un excès de confiance.

Soyez-en conscient, n'oubliez jamais que les statistiques sont contre vous et ne vous focalisez jamais, jamais sur une cible ou un objectif au point d'oublier votre environnement.

L'excès de confiance n'est pas la seule raison. Tenter d'être à la hauteur de sa réputation peut être un autre tueur silencieux, vous poussant à poursuivre une mission alors que vous auriez dû opérer un demi-tour.

Il est important de se souvenir de chaque leçon que vous apprenez sur vous-même. Se les remémorer régulièrement est un bon moyen de réfléchir à votre évolution et à votre réaction face aux situations et au stress.

Certaines choses que vous apprenez sur vous-même peuvent sembler drôles ou dénué d’intérêt, alors qu'en réalité elles sont riches en signaux faibles.

Je transpire beaucoup et très vite. Dans l'armée, cela n'a jamais vraiment été un problème car la plupart d'entre nous transpirent à cause des températures dans le porte-avions.

Dans le monde civil, la première fois que j'ai dû traverser Paris à pied avec tout mon kit de réalité virtuelle dans une valise et un sac à dos en portant un costume, j'ai réalisé que cela allait poser un problème. Se présenter au bureau du client tout en sueur n'est pas très professionnel, et expliquer que vous ne pouvez pas vous payer un taxi parce que vous êtes une très jeune entreprise qui fait du développement commercial ne vous ferait pas paraître ni efficace, ni professionnel.

Je me suis fait avoir une fois.

Depuis j'utilise un taxi pour me rendre au seuil de la porte sans transpirer, et si je dois installer beaucoup d'ordinateurs et de simulateurs de vol en réalité virtuelle pour mes participants, soit je viens avec un collègue, soit j'arrive très tôt et j'apporte des vêtements pour me changer.

Le diable est dans le détail.

Les cimetières d'aviation sont pleins de bons pilotes. La majorité des pilotes de chasse qui se tuent en vol sont parmi les meilleurs pilotes de chasse de leur escadron.

L’ennemi le plus dangereux d’un professionnel doué pour son métier est lui-même.

ÊTES-VOUS AU STANDARD ?

L'aviation est une affaire de standards.

Dans cette industrie toutes les actions et les qualités requises pour être un pilote de combat, un leader ou un pilote de ligne ont été décomposées, réfléchies et écrites.

Nous avons mis en place une formation stricte dans chacun de ces domaines - vous devez vous entraîner pour atteindre le standard requis pour vous voir confier « les clefs du camion » (l'avion) puis vous voir confier une mission opérationnelle, être "prêt au combat".

Si vous n'êtes pas au standard, vous ne partirez pas au combat.

Cela serait dangereux pour vous, votre équipe, votre client (les forces spéciales au sol), la préservation du matériel, la réputation de votre unité... Bref personne n'a rien à y gagner. Vous recevrez une formation et une attention supplémentaire de la part de vos leaders. Si cela ne vous permet pas d'atteindre le niveau requis, alors il vous sera sûrement proposé un autre emploi au sein de l'organisation, un rôle qui correspond mieux à vos qualités, ou on vous donnera peut-être la possibilité de quitter le service.

Ce concept est très simple, fait ses preuves au quotidien mais demande une grande discipline et un vrai pôle formation dans les équipes.

Cela ne s'applique pas que dans l'aéronautique évidemment. Regardons l'exemple des pompiers. Ils doivent pouvoir compter sur une équipe efficace et formée à un niveau de standard qui permette de partir « au feu » sans doute sur le résultat.

A la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP), vous ne serez pas considéré comme opérationnel si le matin vous ne pouvez pas escalader "la planche", une planche en bois à 2,4 mètres du sol qu'il faut escalader avec vote tenue de feu.

Un test matinal de volonté, force et endurance pour s'assurer que le pompier est au « standard » pour la journée. Soit, vous réussissez l'épreuve de la planche, soit vous échouez. Les règles sont simples et connues de tous.

Pour faire partie de l'équipe apte à « décaler », partir en intervention, vous devez prouver que vous êtes digne de confiance, opérationnel et que vous ne compromettrez pas la mission. Encore une fois, ces règles sont connues et acceptées.

L'utilisation de normes et de standards est également un excellent moyen de réduire le niveau d’anxiété, de stress et d'améliorer le taux de réussite dans vos services de formation. Les stagiaires savent exactement quel est le niveau de compétence requis. Ils ont des objectifs clairs, aucune énergie n'est perdue à argumenter des raisons de votre échec à un examen. Soit, vous avez satisfait aux normes, soit vous ne l'avez pas fait. Pas de zone d'ombre. Entraînez-vous à un niveau suffisant, à être au moins au standard, ou acceptez de ne pas être au niveau, de ne pas vous voir confié de missions opérationnelles.

Leader en démonstration aérienne.

En 2017, j'ai eu le privilège de diriger la patrouille tactique des Rafale Marine pour la saison des spectacles aériens.

L'objectif : exposer deux Rafale pour une durée d’environ 12 minutes lors de meetings aériens - devant une foule de passionnés d'aviation- afin de montrer les capacités de nos avions. Les missions devaient se faire non seulement en France mais aussi en Europe.

Ce n'est pas un travail à temps plein, mais une tâche à accomplir pendant les week-ends en plus des tâches qui nous sont assignées au sein de l'escadron. En 2017, en raison de nombreux déploiements, c'est la 11ème Flottille de chasse embarquée qui a été chargée de tous les spectacles aériens de la saison. Les vols d'entraînement sont une véritable contrainte pour l’unité.

Il faut prévoir de nombreux éléments pour permettre ces vols :

- A minima deux, idéalement trois avions (il faut un avion de rechange — le spare — prêt à partir en cas d’un dysfonctionnement au démarrage sur un des avions de la patrouille - rare, mais toujours prévu).
- Réserver l’espace aérien autour de l'aérodrome pendant environ 40 minutes.

- Des voisins très patients, car le bruit est très, très fort (il nous arrive littéralement de faire mourir de peur les vaches pendant les spectacles aériens, sans parler de gâcher les siestes des enfants).
- L’équipage (leader et équipier) disponible pour voler en même temps - pas toujours évident avec nos plannings !

Pour la saison 2017, il m'a donc été octroyé un unique vol d’entraînement. Ce qui est bien — mais pas top.

En tant qu'ancien compétiteur en voltige aérienne et désormais leader de la démonstration tactique après avoir été ailier, j'avais des tonnes d'idées pour affiner la démonstration, tout en respectant nos contraintes de présentations assez strictes.

Bref, je voulais faire en sorte que tout soit pafait.

Je pense que faire des meetings aériens et être chargé de diriger une équipe de démonstration est un des meilleurs moments d'une carrière : nous vous ordonnons de vous concentrer sur le pilotage d'avions à basse altitude, à grande vitesse et à « g » élevés devant une foule de passionnés d'aviation - ravis que vous soyez là. Il n'y a pas mieux !

J’ai souhaité augmenter la durée de la démonstration d’environ 30% et j'ai resserré la zone d’évolutions - plus en vue du public - en utilisant des trajectoires plus obliques.

Le résultat était plus de bruit (les gens aiment cela en meeting !), des avions plus proches du public et un rythme plus intense à la démonstration.

Cependant, je ne vais pas être trop technique - mon propos est davantage lié aux ressources humaines : j'avais de grands objectifs.

Le commandant de la 11ème Flottille m'a demandé de voler avec un ailier qui devait être un Equipier (traditionnellement l’équipier était SCP) et un ancien élève de l'académie navale.

L'officier des opérations — le chef ops - (numéro trois dans la chaîne de commandement de la Flottille) m'a dit qu'il avait choisi un ailier pour moi - un équipier plutôt expérimenté avec lequel j'avais volé il y a environ 14 mois.

Le moins que l’on puisse dire, c'est que ce vol ne s'est pas très bien passé car il traversait à l'époque une crise de confiance (assez typique durant la formation des jeunes pilotes).

Tl avait également failli se tuer en percutant son leader lors d'un rassemblement (lorsque les deux avions se rejoignent à quelques mètres l'un de l'autre à la fin d'une mission), qui ne s'est pas passé comme prévu du fait d’une tunnellisation sur des actions dans le cockpit de sa part.

Cet équipier est très bien, il a une belle personnalité, un excellent état d’esprit, il est extrêmement motivé et extrêmement résilient. Avec toutes les difficultés qu’il a traversé, sa motivation a été mise à dure épreuve.

Un pilote intelligent que je respecte et qui était prêt à fournir des efforts pour mériter sa place. Techniquement, il pouvait voler comme ailier pendant ces meetings aériens, je n'en doutais pas - mais la dernière fois que nous avons volé, il m'avait fait une mauvaise impression.

J'ai réfléchi à mes objectifs et aux possibilités globales de formation.

Je suis un responsable de spectacle aérien inexpérimenté, prêt à repousser les limites pour réaliser un spectacle un peu plus complexe que d'habitude avec un minimum d'entraînement, avec un ailier qui n'a jamais fait de spectacle : cela ne ressemble pas à une situation d’avenir.

J'ai besoin de tout le soutien et de tous les commentaires, de tous les feedbacks que je peux obtenir de mon ailier. J'ai besoin d'une relation de confiance et déjà existante avec un ailier que je connais bien. Je n'ai pas assez de temps pour commencer à créer une nouvelle relation de confiance en toute sécurité, et j'ai besoin de feedbacks honnêtes et profonds de la part de mon ailier.

L'autre équipier de la flottille était un ailier que j'ai entraîné à la 11F (11ème Flottille de chasse) lors des opérations de combat post-bataclan. J'avais régulièrement volé avec lui au cours des 12 derniers mois et je l'avais aidé à se préparer pour sa première mission de combat.

Je me suis porté garant de son honnêteté et de son état d’esprit devant d’autres instructeurs pendant une période difficile de sa formation pour devenir équipier opérationnel, et je l'ai aidé à surmonter mentalement le doute et la frustration lorsqu'il a échoué à certains vols tests. Il ne cache

jamais son opinion et est plutôt direct. Un peu trop pour certains de mes collègues instructeurs, mais c'est une qualité que je respecte et dont j'avais besoin pour me développer en tant que leader de cette démonstration tactique : un ailier prêt à soulever des points sur lesquels je devrais m'améliorer lors du débriefing sans aucun filtre.

Le fait de n'avoir qu'un seul vol d'entraînement prévu (j'ai réussi à obtenir une séance d'entraînement dans le simulateur Rafale pour nous préparer au vol) a vraiment pesé dans la balance.

Je suis sûr que vous comprenez maintenant ce qui m’a poussé à verbaliser au commandant que je ne pouvais pas faire la démonstration avec l'ailier A et un seul vol d'entraînement. A la vue du cahier des charges, j'ai demandé à me voir affecter l'ailier B.

Si j'avais eu plus de vols d'entraînement (trois auraient été le minimum), j'aurais pu prendre l'ailier A, et je l'aurais mis au standard pour cette démonstration : mais nous n'avions pas assez de temps.

J'ai expliqué mes raisons, face à un officier des opérations hostile et à un commandant qui ne comprenait pas pourquoi je faisais cette demande.

Pour les faire changer d'avis, j'ai dû mettre l'accent sur le fait que si quelque chose de malheureux se passait pendant un meeting aérien devant 50 000 personnes, l'enquête creuserait en profondeur les détails et demanderait au commandant pourquoi il a accordé à l'ailier A la possibilité de s'afficher, sachant qu'il a failli entrer en collision avec un de ses leaders il y a quelques mois.

J'ai dû jouer la carte de la sécurité. J'ai utilisé l'histoire de l'ailier A comme levier contre le CO pour lui faire accepter ma requête.

Je me sentais très mal pour le pilote A, mais pour atteindre l'objectif avec le temps et les ressources disponibles, j'avais l'impression de ne pas avoir le choix. L'ajout de vols d'entraînement supplémentaires n'était pas une option, il avait déjà été refusé.

Après notre vol d’entraînement, nous nous sommes projetés à Yeovilton Air Day, au Royaume-Uni, avec l'ailier B et avons remporté le prix de la meilleure démonstration. Un site web britannique sur les meetings aériens a classé notre démonstration comme la seconde plus belle de la saison des

meetings aériens britannique de 2017. Vous pouvez voir la vidéo de l'exposition sur YouTube si vous cherchez "Yeovilton 2017 Air Day Rafale". Je pilote le Rafale peint en blanc.

L'année suivante, les pilotes A et B ont effectué le spectacle aérien ensemble et cela s'est bien passé.

Surmonter les objections de l'officier d'opération et ne pas donner l'opportunité au pilote A de faire partie de la démonstration de 2017 a été une décision difficile à prendre. Il ne s'agit pas seulement de votre ailier et de ses capacités, mais aussi de vos responsabilités, de votre niveau de compétence et de vos possibilités de formation.

Si j'avais été un leader de démonstration aérienne expérimenté et que d'avantages de vols d'entraînements m'avaient été attribués, mon choix aurait probablement été différent et j'aurais suivi les demandes de la chaîne de commandement.

Dans nos cockpits nous ne comptons pas sur les miracles, mais sur notre entrainement et nos équipiers.

C'est vous « le papa »

Vous pilotez la mission, vous êtes l'expert, le responsable.

Connaissez la mission, connaissez-vous vous-même, connaissez-vos ailiers et fédérez autour de vous une équipe prête au combat. Il n'y a pas de honte à choisir les bonnes personnes pour la mission.

Il y a un temps pour l'entrainement et un temps pour le combat.

Durant la seconde guerre mondiale, FUS Navy a refusé de descendre ses standards de formation et réduire le volume d'entraînements de ses élèves pilotes. Le Japon n'a pas eu le choix.

Chaque période a vu des chiffres légèrement différents, mais fin 1944 un pilote arrivait au front avec 525 heures de vol dans FUS Nav. Un pilote de combat Japonais était envoyé combattre avec seulement 40 heures de vol, treize fois moins.

L'histoire a donné raison à l'US NAVY.

Investir dans la formation initiale est absolument nécessaire. Une fois les bases assimilées, vous pourrez réellement transmettre votre expérience à vos équipiers, ils pourront et sauront profiter de votre expérience, ensemble vous créerez de la valeur. Si vous n'investissez pas suffisamment dans votre personnel, vous acceptez que leur niveau soit inférieur au standard, vous serez forcément confronté à l'échec et ce sera entièrement de votre fait.

Si vous ne pouvez pas réaliser la mission avec l'équipe qui vous est assignée, adaptez vos objectifs et signalez l'impact à votre chaîne de commandement avant de commencer à mettre trop d'énergie dans la préparation. Présentez-vous toujours devant le patron avec un plan d'action qui permette de d'avancer. Soyez force de proposition !

Dans l'immense majorité des cas, vous n'avez pas la possibilité de choisir votre ailier ou vos collègues de travail. Vous devrez vous adapter à l'équipe et trouver un moyen de travailler même avec le « canard boiteux » qui vous sera attribué et dont vous ne pourrez pas vous débarrasser.

C'est cela aussi la vraie vie.

Autrefois, si un ailier ne rejoignait pas le reste de la formation correctement (dans les normes) après le catapultage, il pouvait être renvoyé vers le porte-avions et mis en attente jusqu'à son heure d'appontage. Du fait de sa piètre performance lors du rassemblement, on lui refusait l'autorisation de poursuivre la mission.

Une sorte de planche de la BSPP version aéronautique.

Il est parfois préférable d'avoir moins de personnel performant à un bon niveau que d'avoir plus de troupes mais avec quelqu'un qui pourrait mettre en péril l'ensemble du processus.

Pour être efficace, il faut pouvoir compter sur tout le monde - et c'est pourquoi nous utilisons les standards afin de pouvoir maximiser nos chances de succès.

En tant que « leader », c'est à vous qu'incombe en dernier ressort de décider de qui a le niveau pour effectuer la mission. Si vous ne le faites pas, personne ne le fera.

Vous êtes le dernier rempart, décideur, avant l'action.

Adapter

L'armée romaine demandait à ses soldats malades de se signaler, afin de les affecter à la garde des camps ou de zones non essentielles plutôt que de les envoyer au combat.

Ils protégeraient leur efficacité opérationnelle ; ils mettraient leurs soldats en forme et vraiment motivés sur le champ de bataille plutôt que de risquer de contaminer les "bons" soldats avec du personnel qui n'est pas en mesure de se battre correctement ou dont le moral est trop faible pour résister à la pression de la charge ennemie.

L'objectif est de gagner la bataille, pas de faire une activité de « teambuilding ».

« Ops » versus « Orga »

Un bon leader s'adapte aux forces et aux faiblesses de son équipe. Il doit en être conscient. L'utilisation de standards vous permet de savoir où se situe votre personnel. Sont-ils prêts pour la mission ou non ? Sur quoi devraient-ils travailler ? Quel type de formation devons-nous privilégier ?

Votre organisation doit faire respecter les normes. Si elle ne le fait pas : bonne chance ! Cela ne doit cependant pas vous empêcher d'identifier les qualités et les exigences essentielles pour les postes que vous gérez.

Dans l'armée, nous devons avoir du personnel prêt à combattre et à exécuter la mission de manière fiable à tout moment. Ce personnel est opérationnel ou « OPS ». Pour cela, nous avons des services de formation et du personnel qui travaille dans des rôles de soutien, dans la partie organique « orga ».

Mettriez-vous quelqu'un sans formation ou inapte au travail dans un avion à réaction ?

Si nous obtenons des performances élevées au quotidien, c'est grâce à un processus de sélection et de formation efficace.

Grâce à de nombreux échanges entre les pilotes opérationnels et les personnes chargés du recrutement, tout le monde a une idée très précise des types de candidats recherchés chez les « ops ». Des pilotes font également partie du jury de sélection pour s'assurer que le candidat sera un futur atout pour l'armée. Nous recrutons toujours un futur cadre. Le turn-over étant très fort, les candidats d'aujourd'hui sont la colonne vertébrale de l'institution de la prochaine décennie.

Un avion peut transporter une grosse charge militaire, mais si le pilote n'est pas formé correctement ou s'il n'est pas motivé pour accomplir la mission, sa puissance militaire sera inutile sur le champ de bataille.

Pire encore, ce pilote deviendra un handicap pour ses collègues sur le champ de bataille.

Les managers trouvent généralement des excuses - ce n'est pas leur faute, ils n'ont pas pu choisir leur équipe, les RH ne les aident pas, etc. Si c'est le cas, votre entreprise est confrontée à un problème culturel.

En tant qu'« OPS », vous devez pouvoir rendre compte aux RH de vos besoins sur le terrain. Si les RH ne prennent pas de mesures, ils ne remplissent pas leur rôle, qui est de soutenir l'opérationnel : les RH doivent apporter leur soutien au "terrain".

Si les RH ne font pas correctement leur rôle de soutien, la chaîne de commandement doit en être informée, et les RH doivent être réalignées aux objectifs de l'unité.

Plus facile à dire qu'à faire, n'est-ce pas ?

En tant que militaire, l'une de vos plus grandes responsabilités, est de signaler si quelque chose ne va pas et de vous assurer que cette information arrive au bon décisionnaire.

Le fameux « rendre compte ».

Si votre commandant vous donne un ordre qui ne respecte pas les règles d'engagement ou la convention de Genève, vous devez le signaler à la chaîne de commandement.

C'est la seule façon de s'assurer que chacun effectue bien son travail. Les résultats de l'expérience de la prison de Stanford en 1971 sont parlants :

lorsque nous leur confions un poste de pouvoir, les humains vont lentement dériver vers l'abus de pouvoir.

Il est extrêmement facile d'en faire un mauvais usage sachant que c'est dans notre nature. Il est de la responsabilité de l'organisation de fournir un environnement et une structure qui empêchent toute dérive.

Si l'ordre est légal, il vous appartient de soutenir votre chef, d'accomplir la mission et de faire un debriefing après la mission. Vous aurez alors l’opportunité de faire part de vos préoccupations ou de vos désaccords.

Cependant, en tant qu’« OPS » vous devez faire preuve d’empathie et accepter que les RH ont également des contraintes. Apprendre à les connaître et les amener doucement à comprendre vos contraintes sur le terrain est généralement la meilleure façon d'aider la culture de l'entreprise.

En attendant, la mission doit encore être accomplie. Après l'action, il sera généralement plus facile de rendre visite en personne à l'officier de soutien qui ne vous aide pas correctement. Vous devez alors vous abstenir de lui envoyer des courriels et de lui téléphoner, et vous devez venir physiquement, avec un état d’esprit ouvert, disposé à comprendre les problèmes auxquels il est confronté au quotidien.

Vous devez éviter d'être agressif ou d'exprimer directement vos préoccupations quant à leurs performances, car votre objectif est avant tout d'établir des relations. L’empathie et la communication sont essentielles pour arriver à vos fins : partir en mission avec des équipiers bien recrutés, bien formés, qui pourront vous épauler puis à terme vous remplacer.

CONTROLEZ VOTRE ENVIRONNEMENT

Maniaque du contrôle — Faut-il être bon matheux ?

Voler à 50 000 pieds à 1,6 fois la vitesse du son, à 30 mètres au-dessus de l'océan à 300 mètres par seconde, devant une foule, en combat ou en mission d'entraînement — une seule constante : cela ne peut se faire efficacement et en toute sécurité que si vous contrôlez votre environnement.

Les pilotes et les leaders militaires sont souvent des maniaques du contrôle.

Si je vous dis pilote ou pilote de chasse il y a des chances que vous pensiez : « bon en mathématiques » !

La raison pour laquelle cette idée reçue est profondément ancrée dans l'imaginaire collectif est à cause du volet théorique de notre formation.

Personne n'est envoyé dans un avion sans maîtriser son environnement. Cela serait dangereux pour lui, l'avion, ses équipiers et la population au sol.

Il faut comprendre la construction aéronautique — comment un avion fonctionne - la météorologie — là où l'avion va évoluer — les performances — pourquoi et quand un avion arrive-t-il à se sustenter — et autres théories directement liées à notre environnement.

Le fait de mieux comprendre le monde dans lequel nous évoluons, de comprendre les règles physiques et mathématiques qui le gouvernent nous permettent de mieux nous y intégrer, de mieux y évoluer, de maintenir un état d'esprit de « commandant de bord » persuadé que nous pouvons trouver une solution à toute situation — et ramener l'avion intact au sol dans tous les cas.

Si vous contrôlez la plupart des variables :

- Vos chances de réussite augmentent ;
- La mission devient plus sûre ;
- Le niveau de stress et d'anxiété diminuent au sein de votre équipe ;

- Vous détecterez plus tôt toute variation à votre plan et vous vous adaptez plus rapidement ;
- Vous serez plus sûr de vous et pourrez viser des objectifs plus ambitieux ;
- Votre équipe vous suivra plus facilement ;
- Vous développerez votre réputation de leader ;
- Vous ferez preuve de plus de professionnalisme.

Vous devez vous efforcer à comprendre et contrôler un maximum de domaines de votre vie.

Intel

La collecte d'informations ou « rends » ou « intel », comme nous l'appelons, sur votre concurrence est un domaine clé.

Sans « rens », il ne peut y avoir de mission.

Pearl Harbor a été attaqué le 7 décembre 1941, et l'armée américaine était à peine en mesure de se défendre. Quelques individus ont donné le meilleur d'eux-mêmes en décollant avec des avions ou en tirant sur les Japonais avec l'artillerie antiaérienne (AAA), mais aucun individu seul et isolé ne peut gagner une bataille de cette ampleur à lui seul.

Les unités américaines au sol et sur l'île, ce jour-là, manquaient de renseignements sur la flotte ennemis et les intentions du Japon.

Vous pouvez avoir les meilleures forces armées du monde, mais si vos unités manquent de « rens » ou que l’information ne leur a pas été transmisse, vous ne pourrez pas exprimer votre plein potentiel.

L'armée américaine a compris la leçon et le reste fait partie de l'histoire.

Un exemple plus physique peut-être ?

Si vous partez pour un footing en groupe mais que personne ne vous communique la durée / distance du footing comment allez-vous gérer votre effort ? Je vous laisse faire le parallèle avec le monde de l’entreprise.

Maintenant vous êtes « marin du ciel », un Chef de Patrouille.

Vous devez « leader » quatre Rafale équipés de puissants missiles anti-surface de plus de 650kg : le fameux AM-39 Exocet. Vous êtes chargé de détruire la flotte ennemie et votre « rens » vous informe qu'elle est actuellement à 200 miles au nord de notre porte-avions.

En réalité, elle se trouve à 300 miles au sud. Vous pouvez être le meilleur CP de votre génération, vous ne trouverez jamais la flotte ennemie. La mission échouera, et vous devrez larguer vos AM39 à la mer avant de pouvoir apponter au retour de votre mission infructueuse pour des soucis de masse à l'appontage.

Maintenant si votre « rens » vous informe que la flotte se trouve à moins de 300 miles quelque part autour de notre porte-avions, votre plan sera très différent et avec les quatre avions à votre disposition, je suis sûr que vous trouverez la flotte ennemie et que vous serez en mesure de l'attaquer.

La différence ? L'information qui vous a été donnée, ou plus précisément dans cette situation, qui ne vous a PAS été donnée

Dans l'armée, des milliers de personnes travaillent dans les services de renseignement. Chaque flottille, chaque escadron a ses propres officiers de renseignement qui finissent de transformer les renseignements qu'ils reçoivent en des données qui soient facilement utilisables par le niveau opérationnel et tactique : les pilotes.

Nous nous concentrerons sur le renseignement dans différents domaines et sujets :

- **Renseignements sur la mission**

Informations qui se rapportent directement à une mission spécifique. Il pourrait s'agir d'informations selon lesquelles un convoi militaire ennemi quittera un endroit précis pour atteindre une zone spécifique à 18h00. Il s'agit d'informations très sensibles au temps, elles doivent être transmises aux unités opérationnelles dès que possible si la chaîne de commandement veut qu'elles soient prises en compte.

- **Règles d'engagement**

Dans quelles circonstances et conditions pouvons-nous recourir à des moyens ou à la force au cours de cette mission ? C'est un élément clé de la guerre moderne. Nos frappes sont souvent contrôlées et accordées - ou non

- par des officiers ayant une formation juridique, les « LEGAD » pour Legal Advisor. Nous nous assurons toujours que nous menons nos opérations en conformité avec nos accords politiques et militaires, ainsi qu'avec le droit international.

• **Civil**

Y a-t-il une activité civile à proximité de la zone cible ? Quels sont les modes de vie des civils qui s'y trouvent ?

Cela aidera à la planification de la mission car nous cherchons toujours à atténuer les effets de l'action militaire sur la population civile. Priver un village d'eau ou d'électricité n'est jamais une bonne stratégie.

• **Ordre de bataille ennemi**

Avant de vous lancer dans un combat, vous voulez savoir à quoi vous attendre. Combien d'avions prêts à voler l'ennemi possède-t-il ? Quel type de munitions utilise-t-il ? Quelles tactiques appliquent-ils habituellement ? Quelles sont leurs motivations ? Avons-nous un moyen de pression ? D'autres unités amies ont-elles déjà combattu l'ennemi et si oui, ont-elles fait état de leçons apprises ?

Vous ne pouvez pas disposer de trop d'informations sur votre ennemi. Attention néanmoins, il va chercher à être inventif et vous surprendre.

• **Plan d'action de l'ennemi : le plus probable et le pire**

Quel type de menace l'ennemi est-il le plus susceptible de nous opposer ? Quelles tactiques pourrait-il utiliser ? Quel est le plan d'action le plus probable de l'ennemi ? Quel serait le plan d'action le plus dangereux qu'il pourrait utiliser et comment nous affecterait-il ? Dispose-t-il d'informations fiables sur nous ? Comment pourrions-nous atténuer cette source ?

Ce qui est vrai au moment de la collecte de renseignements peut ne plus l'être durant votre mission. Vous devez toujours rester critique à l'égard de toutes les informations qui vous sont communiquées.

Blâmer l'officier de renseignement parce que la mission n'a pas été un succès ne devrait même pas vous traverser l'esprit.

Vous acceptez une mission, vous êtes le spécialiste opérationnel, vous devez marquer l'essai.

ASSOMER

Le meilleur exemple dans l'aviation navale est la localisation de la flotte ennemie. Un bateau a la capacité de se déplacer à environ 30 nœuds, soit à environ 56 km/h.

Imaginez le scénario suivant :

Il est 1h du matin, vous devez attaquer une flotte ennemie. Cette dernière a été aperçue à 22h00 par un sous-marin allié.

La flotte a déjà eu la possibilité de se déplacer d'environ 150 kilomètres au moment où vous recevez l'ordre de préparer la mission. La décision d'attaquer a été prise par les politiques et vous devez commencer la planification de l'assaut.

Dans sa dernière transmission, le sous-marin a déclaré qu'il sera apte à faire un point sur la position de l'ennemi à 6h00. L'amiral ordonne que les missiles doivent avoir atteint les cibles avant 7h00 pour des raisons politiques. Le sous-marin ne peut être joint et les informations de cap et de vitesse qu'il nous a envoyées ont été brouillées, donc inutilisables. Il y a des jours comme cela.

Entre 22h00 et 06h00, en théorie, la flotte aurait pu se déplacer de près de 450 kilomètres dans n'importe quel sens si l'état de la mer avait été normal, et leurs navires en bon état.

Pour donner un exemple pratique en termes de distances, la flotte a été détectée à Paris à 22h00 - le lendemain matin à 06h00, elle pourrait encore être à Paris, à Londres ou à Lyon. Quelque part entre Londres et Lyon.

Si vous êtes situé à Lille avec votre porte-avions, la mission ne sera pas la même, à commencer par le carburant nécessaire. En planifiant ces missions, vous pouvez facilement avoir une fusion cérébrale.

Nous prévoyons toujours le pire en espérant le meilleur. 11 existe de nombreuses méthodes différentes qui permettraient de livrer la munition à temps dans ce cas précis.

Lorsque vous manquez de « rens », adaptez votre stratégie et votre idée tactique.

Si l'amiral veut que les missiles aient impacté avant 07h00, pensez-vous vraiment que mon plan dépendra entièrement du fait que le sous-marin me donne l'information à 06h00 ? Le sous-marin a mis trois heures la dernière fois pour pouvoir transmettre la position. Allez-vous lui faire une confiance aveugle et baser tout votre plan sur son information qui peut ne jamais arriver ?

Avec votre équipe, vous allez rapidement élaborer différents plans, certains impliquant le suivi ou le repositionnement de la flotte ennemie par un Rafale pendant la nuit, d'autres avec des Rafale décollant tôt en visant trois positions différentes pour rechercher la flotte ennemie, et d'autres encore en comptant sur le pré-positionnement de nos avions, attendant dans les airs jusqu'à ce que le sous-marin nous donne des informations pour aller vers la flotte ennemie, et si aucune information n'est fournie par le sous-marin, nous déploierions nos forces pour localiser la flotte ennemie.

Tous ces plans auraient des avantages et des inconvénients que vous pourrez mettre par écrit. Ils nécessiteraient des moyens différents et une logistique différente pour le porte-avions en termes d'avions pour accomplir la mission, de nombre de Rafale ravitailleurs, de moyens de supériorité aérienne avec nous si nécessaire, d'avions en alerte, de personnels disponibles, etc.

Vous allez présenter tous ces différents plans d’action à l'amiral et à son état-major dès que possible, en vous assurant d'influencer sa décision dans le plan que votre équipe et vous-même souhaitez réaliser. En aucun cas, vous ne mentirez à l'amiral ou vous surévaluerez vos chances de succès.

Comme vous n’aurez pas nécessairement une représentation complète et claire de ce qui se passe, vous devez vous assurer d'expliquer au cours de la présentation quels sont vos facteurs limitants. Dans ce cas, ne pas pouvoir localiser facilement la flotte ennemie. Peut-être que certaines informations vous manquent et qu'il est important d'expliquer les menaces qui pourraient affecter la mission. L’amiral a peut-être accès à des informations satellites ou un allié peut peut-être nous aider sur ce sujet précis.

Dans ce cas, un bon exemple serait : que faisons-nous si la flotte ennemie se sépare ? Que faisons-nous si un tiers des bateaux se déplacent vers le nord, un tiers reste là où ils ont été observés et un tiers continue vers le sud ?

Dans le pire des cas, pouvez-vous imaginer 12 bateaux de combat se séparant dans 12 directions différentes trois heures avant votre attaque ? Nous appelons cela les « what if », mais nous y reviendrons !

Bien que cela soit peu probable, votre objectif est toujours l'accomplissement de la mission, et à 100 %.

Attaquer une flotte en mer est extrêmement difficile. Cependant, le manque d'information n'est pas un obstacle si vous arrivez à anticiper et identifier un maximum de situations possibles lors de votre préparation et trouver un plan d'action qui s'adapte en permanence, de l'ultra agilité.

Moins vous disposez d'informations fiables et précises, plus vous devez anticiper différents scénarios préparés et plus vous devez avoir conscience qu'une fois dans l'avion il sera trop tard pour reprendre la réflexion de fond.

Essayez de contrôler au maximum votre environnement, mais acceptez que lorsque cela n'est pas possible il faut s'adapter. Faites avec, planifiez, soyez proactif, anticipez, adaptez-vous et gagnez.

Top. Time Hack

Avez-vous déjà vu un briefing militaire dans un reportage ou un film qui commence par "3, 2, 1, Hack, l'heure est 1200 heures zoulou" ?

C'est la base dans l'armée.

Mais pourquoi le temps est-il si important ? Pourquoi devriez-vous commencer vos réunions de la même manière ?

Si deux avions se dirigent l'un vers l'autre à 1,6 fois la vitesse du son, ils se rapprochent à près de 1 000 mètres par seconde. A pleine puissance, un Rafale dans un meeting aérien peut facilement brûler plus de 700 litres de kérosène par minute, soit plus de 11 litres par seconde.

Les pilotes de la marine doivent rester vigilants sur le timing pour viser un appontage sur le porte-avions en retour de mission dans les deux secondes autour de l'heure prévu. C'est ce que les pilotes et l'équipage du bateau (le bateau doit également être prêt à être récupéré) visent quotidiennement. En moyenne, un appontage d'un avion de 13 tonnes qui vole à 300k/h sur un

navire de 40.000 tonnes qui avance à 40km/h a Heu à plus ou moins 5 secondes.

Lors d'une mission air-sol, vos bombes doivent exploser sur la cible dans les 15 secondes autour de l'horaire visé. C'est le standard OTAN.

Vous pourriez penser que c'est un cliché militaire qui n'a rien à voir avec votre industrie. Vous ne pourriez pas être plus loin de la vérité.

Essayez de commencer vos réunions de cette façon :

"Nous commencerons la réunion comme prévu dans 30 secondes, à 09h30. Veuillez mettre vos téléphones en mode silencieux ou en mode avion et soyez prêt à régler votre montre.

15 secondes

10 secondes

5-4-3-2-1, il est 09h30 heure locale, nous commençons ce briefing de vendredi pour 35 minutes. Notre ordre du jour est le suivant (...).

Ne commencez jamais, jamais une réunion sans expliquer l'ordre du jour prévu (nous aimons bien l'appeler "timeline") pour la réunion, mais soyez concis.

Si vous pensez que le temps n'est pas assez important pour être géré : détrompez-vous. Certains de vos collègues ont un emploi du temps très chargé et leur temps est précieux.

Aux Etats-Unis, environ 30 milliards de dollars par an sont perdus en perte de temps lors des réunions.

Pour être sûr de terminer votre réunion à temps, vous devez suivre votre « timeline » pendant la réunion.

En effectuant ce « Time Hack » en début de réunion, vous réalisez quatre choses :

- Vous montrez l'exemple tout en faisant une déclaration : nous nous concentrons sur les détails, nous sommes des professionnels.
- Chaque seconde compte : Je respecte votre temps, je vous respecte.
- Vous pouvez demander à chacun de vérifier son téléphone et de le mettre en sourdine.

- En étant aux commandes, vous captez l’attention et le leadership dans la salle ou la Visio-conférence.

Tout le monde arrête la tâche qu’il est en train d’accomplir, porte son attention sur ce que vous lui avez demandé de faire et commence à se concentrer sur votre voix et votre ton lorsque vous lancez le compte à rebours.

Maintenant que vous avez attiré leur attention, vous disposez d’une salle tranquille pour commencer votre briefing.

Toutefois, que se passe-t-il si vous prévoyez de commencer à l’heure et que l’un des principaux orateurs ou membres de l’équipe est en retard ?

Vous le saurez avant de commencer votre compte à rebours. Deux options pour reprendre le contrôle du temps de manière efficace :

- Fixez une nouvelle heure de départ en fonction des informations dont vous disposez.
- Commencez quand même et demandez à un membre de l’équipe de mettre à jour la personne en retard lorsqu’elle vous rejoint.

Vous devriez être en mesure de mener votre réunion dans un délai réduit. Le plus important est de garder le contrôle du temps et de conserver un état d’esprit positif et en contrôle.

Vous devez toujours prévoir que certaines personnes peuvent être en retard au briefing et avoir anticipé à comment y réagir.

Avec l’essor du télétravail, un nouveau concept est apparu. Celui des réunions — visios « back to back » ou enchaînées.

La loi de Parkinson est très claire « comme le gaz, le temps se dilate jusqu’à occuper la totalité de l’espace disponible ». Cela signifie que si vous et vous collègues prévoyez des réunions d’1 heure, elles vont durer une heure.

Des après-midis où les réunions d’1 heure vont se succéder et où vous arrivez en vrac et avec toujours un peu de retard.

Il faut savoir l’identifier et le détecter. Si c’est le cas dans votre structure, commencez vos réunions plus tard. Demandez aux gens de se connecter à 10h05, puis donnez-leur 5 minutes pour s’auto briefer — se préparer à la

réunion. Commencez votre réunion en parfait contrôle par un time hack avec des esprits bien alignés à l0hl0. Et visez de terminer à 10h55.

Je n'ai jamais commencé un brainstorm ou un briefing de mission de combat en retard. Cela enverrait un très mauvais signal à mon équipe.

Pourriez-vous suivre au combat un leader *qui est incapable de briefer à l'heure prévue ?*

C'est aussi un excellent moyen de tester vos ailiers. S'il ne peut pas se présenter à l'heure, est-il au standard, prêt au combat et pouvez-vous lui confier votre vie ? **Pas dans mon monde.**

Contrôler le temps à de nombreuses vertus

- Les gens se sentiront plus maîtres de leur journée lorsqu'ils travailleront avec ou pour vous ;
- Le stress et l'anxiété seront réduits pour vos followers. Ils ont le sentiment que l'environnement est sous contrôle ;
- Les délais sont plus faciles à respecter et à faire respecter ;
- Vous et votre équipe allez améliorer votre communication et productivité : il faut être plus efficace pour respecter le temps imparti ;
- Vous pourrez soit finir vos journées plus tôt, soit vous en faire davantage (sieste, entraînement, activités sociales, travail supplémentaire) ;
- Vous aurez le sentiment de maîtriser les événements, et cela joue sur votre bien- être et réduit les risques de Burn-out.

Trouvez votre inflexibilité

Dans l'aviation, nous utilisons le timing comme colonne vertébrale de notre quotidien. Le temps c'est le carburant, le temps c'est la précision, le temps c'est de l'énergie, le temps c'est la vie.

Il est nécessaire que nous le contrôlions. Dans l'aviation navale, nous avons décidé de montrer notre professionnalisme par notre conscience et notre gestion du temps.

Il faut de la discipline pour respecter le timing en permanence. C’est devenu une valeur qui permet de gagner en crédibilité professionnelle.

Nous avons décidé d'être inflexible en ce qui concerne le respect des délais.

En tant que chef de patrouille en formation, si votre briefing avant la mission est trop long et prend du retard, votre instructeur se lèvera et quittera la salle : vous avez épuisé le temps qui vous a été alloué.

Si vous décidez de prouver votre professionnalisme et votre capacité à respecter les délais, cela aura beaucoup d'effets secondaires positifs. Le temps est ce que nous avons de plus précieux. Respecter celui de vos collègues créera une spirale positive.

Vous avez tous réussi à commencer et à finir à temps, il ne vous reste plus qu'à continuer à travailler comme ça et vous atteindrez vos objectifs. Vous avez réussi à monter la première marche de l'escalier ensemble. Vous avez le contrôle. Continuez ainsi.

DÉCOMPOSER

Lorsque vous apprenez à piloter un avion militaire, une des spécificités est l’apprentissage du vol en formation.

Deux à quatre avions volent à quelques mètres les uns des autres, de jour, de nuit, sur le dos parfois (lors de barriques), en virage, dans les nuages. Le vol en formation permet de faire décoller, faire transiter vers la zone de combat puis de récupérer sur la base ou le porte-avions, plus grand nombre d'aéronefs dans le même laps de temps. Cela permet également d'empiler un maximum d'avions dans le même morceau de ciel, de jour comme de nuit ou par mauvais temps. Cela permet également de maintenir la cohésion au sein des patrouilles et d’être plus performant. Vous partez ensemble, revenez ensemble, réduisez les communications radio (plus discret), pas besoin de s’attendre en gâchant du pétrole, et en cas de soucis ou de panne vous êtes entouré et pouvez être aidé par vos camarades.

Lors de la formation nos instructeurs nous partagent deux choses :

- La méthode
- La "gouge"

La méthode

Cela consiste à s'assurer que vous avez la bonne position dans les trois axes : haut - bas (verticalement), avant et arrière (horizontalement) et latéralement.

Nous parlons d’étagement, retrait et d’écartement. Il y a des points de repère à respecter. Par exemple, autant d’intrados que d’extrados pour l’étagement. Cela signifie qu’il faut voir autant le dessus de l’aile du leader que le dessous.

Nous n'essayons pas de faire du multitâche, nous nous assurons d'être au bon étagement, puis au bon retrait, puis au bon écartement à un rythme rapide, en passant d'une tâche à l'autre très rapidement, jusqu'à ce que cela devienne naturel avec l'entraînement et l’expérience

La "gouge"

C'est un conseil pour vous aider à vous débarrasser du stress et vous assurer que vos mains restent calmes et précises (le manche du Rafale bouge à peine, il faut être très doux avec les commandes).

Imaginez toute votre tension, envoyez-la dans votre colonne vertébrale, vers vos pieds, et bougez vos orteils ! Cela soulagera la tension dans vos mains, et vous aidera à rester calme.

Rapproche qui consiste à découper une tâche difficile en trois petites tâches afin de la rendre plus accessible ne sert pas seulement au vol en formation, nous l'utilisons pour tout.

Lorsque vous devez accomplir une mission complexe, si vous voulez rester efficace, vous devez la décomposer mentalement. Si vous avez 10 heures d'expérience de vol sur Rafale et que nous devons effectuer ensemble cet après-midi une mission de ravitaillement en vol sur un avion ravitailleur, je vais devoir vous briefer durant une trentaine de minutes. Les grands points une fois dans l'avion seront :

1. Démarrez votre Rafale et roulez derrière moi,
2. Décollage section à deux mètres de distance l'un de l'autre, procédure standard,
3. Faites vos actions vitales après décollage,
4. Changez la fréquence radio trois fois, puis nous traverserons ensemble 20 000 pieds de nuages denses,
5. Ne me perdez pas de vue, restez au bon étagement, retrait, écartement,
6. Suivez-moi alors que nous nous dirigeons vers l'avion ravitailleur qui nous délivrera 3 tonnes de carburant chacun,
7. Nous établirons le contact radio avec lui,
8. Le rassemblement sur le ravitailleur se fera sur sa gauche,
9. Une fois rassemblé effectuez vos actions vitales (checklist) pré-ravitaillement,
10. Je vais aller sur le côté droit en face du panier droit,
11. Je vais me brancher « enquiller » sur le tuyau souple de droite,

12. Vous vous déplacerez derrière le panier de ravitaillement gauche,
13. Vous demanderez l'autorisation de faire le plein et de vous enquiller,
14. Nous allons nous reformer à droite de l'avion,
15. Nous allons voler encore 200 nautiques au-dessus du niveau de vol 380 vers un espace aérien où la météo est bonne,
16. Nous nous battrons à courte-portée l’un contre l’autre avec nos missiles air-air et notre canon,
17. Une fois arrivé au pétrole pour le retour, nous nous rallierons, au plus tard à 20 minutes de notre horaire limite de posé,
18. Nous rentrerons à la base, je serai en tête,
19. Nous allons voler à nouveau ensemble en patrouille serrée à travers les 6.000 mètres de mauvais temps jusqu'à l'atterrissage en toute sécurité en patrouille serrée,
20. Nous retournerons ensuite en roulant au parking de la flottille,
21. Nous arrêterons l'avion, puis irons directement au carré (mess dans l’armée de l’air). Nous débrieferons à 13h30 en salle de restitution de mission, après le déjeuner,
22. Maintenant, avant d’entrer dans le détail de comment réussir l’enquillage, parlons de ce que nous ferions si quelque chose ne se passe pas comme prévu.

Voici la version très courte. Un briefing durerait entre 30 et 40 minutes. C'est une mission très, très simple, sans aucune tactique.

Si vous vous inquiétez de savoir comment votre ravitaillement en vol va se passer durant votre décollage section, il y a de forte chance que le décollage de la section ne soit pas exécuté aussi brillamment qu’il aurait dû.

Il faut tout décomposer mentalement, être dans l'instant, se concentrer sur ce qui compte tout en sachant ce qui va se passer ensuite. Lors de l’action, jongler entre l’instant présent et l’étape d’après.

Dans les sports d’endurance, une façon d'envisager les longues distances est de découper ces distances. Si je dois courir un marathon complet de 26,2 miles, je commencerai mentalement par un semi-marathon, puis je continuerai sur 6 miles, puis 4 miles, deux miles supplémentaires et je suis déjà dans mon dernier mile. C'est une façon très efficace de rester motivé, dans un bon état d’esprit et de se concentrer sur des objectifs à une distance

qui parait surmontable. **L’état d’esprit est la clé.** S'il y a de la volonté et des efforts, il y aura des résultats.

Une autre façon de voir les choses, c'est avec une falaise.

Imaginez que lorsque vous découvrez la tâche ou l'objectif que vous devez réaliser, il s'agit d'une falaise. Elle semble difficile à gravir et vous ne savez pas par où ni comment commencer.

Maintenant, concentrez-vous sur la construction de votre propre escalier vers le sommet de la falaise.

Vous commencerez par prendre du recul afin de bien voir la falaise, les chemins possibles, les zones autour de vous où se trouve du matériel ou des personnes qui peuvent vous aider. Peut-être que vous n’êtes pas le seul à vouloir grimper cette falaise ? Ensuite, vous allez rassembler le matériel dont vous avez besoin - des renseignements, une équipe, du soutien, des idées - puis vous commencerez à construire vos escaliers, seul ou en équipe. Enfin, vous monterez les escaliers jusqu'au sommet.

Ce ne sera peut-être pas facile, mais ce sera efficace et lorsque vous arriverez au sommet de la falaise, vous pourrez aider d'autres personnes également (celles qui vous ont aidé à rassembler les matériaux de construction peut-être ?)

C’est exactement ce que les militaires travaillent sur le parcours du combattant en équipe. Certains obstacles ne peuvent se franchir seul. Certains obstacles mesurent 3 mètres et se franchissent en quelques secondes, d’autres mettent des années à être atteints. Une promotion d’élèves pilotes c’est un groupe de jeunes hommes et femmes en bas d’une falaise. Ils vont devoir travailler dur ensemble et se soutenir afin de réussir la difficile et longue formation, et escalader une à une les marches qu’ils se seront construites.

ANTICIPER

Les avions voyagent à des vitesses différentes :

- Les petits avions d’aviation générale volent entre 100 et 300 km/h ;
- Les avions d'entraînement militaires légers à turbopropulseurs ou les avions d'affaires légers peuvent voler à des vitesses allant généralement jusqu'à 600 km/h ;
- Les avions de ligne commerciaux volent généralement à des vitesses de l’ordre de 800 à 900 km/h ;
- Les avions de chasse peuvent voler vite, très vite. Le Rafale peut voler à plus de 2000km/h. A basse altitude, à 30 mètres au-dessus de l'océan, nous pouvons évoluer quotidiennement en entraînement à environ 900 km/h ;

Le niveau de concentration dont vous avez besoin est une sorte d'équation entre :

- Votre vitesse ;
- Votre altitude (vous ne voulez pas percuter le sol !) ;
- La situation tactique autour de vous (ou la densité du trafic pour l'aviation commerciale) ;
- L'environnement (le jour, la nuit, le beau temps, les orages qu'il faut éviter) ;
- Votre charge de travail ;
- Votre niveau d’entraînement (après quelques semaines sans vol à basse altitude il vaut mieux reprendre par palier progressif).

Lorsqu’une ou plusieurs de ces variables sont dans le rouge, le niveau de concentration ou de compétences requis peut être supérieur à vos capacités.

Nous utilisons une expression dans le domaine de l'aviation qui décrit parfaitement les situations mentales dans lesquelles nous pouvons nous retrouver en vol - ou au sol.

Si vous êtes capable d'anticiper, d'être proactif, si votre charge de travail est gérée et sous contrôle, si vous voyez tous les détails, si vous pouvez vous

projeter mentalement sur les prochaines étapes et prévoir ce qui va se passer, en clair que votre cerveau est en avance sur l'avion, alors vous êtes « devant l’avion ».

"Devant l’avion"

Votre esprit est détaché plusieurs secondes ou minutes devant votre position physique, vous êtes en contrôle de l’instant t, tout en anticipant les prochains actions à réaliser et en réfléchissant à comment vous réagiriez face à différents scénarios dangereux (où vais- je si mes moteurs se coupent ?).

Vous pourriez voler à 900 km/h à 100 pieds, vous savez que dans cinq minutes vous allez devoir arrêter la phase tactique du vol et mettre le cap vers porte-avions, réduire à 360 nœuds afin de réduire la consommation, monter à 2000 pieds et les contacter pour commencer votre procédure de retour. Vous savez que dans 30 secondes, votre ailier va probablement arriver au « Bingo » pétrole briefé à 2,5 tonnes de carburant restants, et il est censé vous le dire par radio. Si vous n'avez pas de nouvelles de lui dans 1 minute, vous lui demanderez de vous annoncer son carburant restant, et vous savez que pour vous déconflicter d’une autre patrouille de Rafale et améliorer la sécurité de tout le monde, vous allez devoir ouvrir de 40 degrés à droite dans 20 secondes.

Pourtant, vous continuez à piloter à la main (le pilote automatique est efficace mais nous aimons aussi garder le pilotage à la main lorsque la charge de travail le permet) votre avion à 240 mètres par seconde à 30 mètres au-dessus de l'océan avec de grosses vagues et du vent. Le sel s'accumule sur votre pare-brise et réduit votre visibilité.

Devant l’avion, c'est l'état mental nécessaire pour un leader de patrouille. Vous faites ce que vous êtes censé faire à ce moment, mais vous êtes mentalement en avance, prêt à enchaîner avec les prochaines étapes.

En tant qu'allier, votre charge de travail instantanée est plus importante. Vous devez piloter votre position par rapport au leader — votre référence. A moins d’avoir eu « liberté de manœuvre » pour effectuer une partie de la mission de votre côté, vous devez le suivre dans la formation briefée. Vous

devez vous adapter et réagir à ses actions. Il est plus difficile pour vous de tout anticiper.

Equipier, vous devez vous adapter en permanence à votre leader.

Cela ne vous empêche pas de penser aux prochaines étapes. Un bon follower fait presque le même travail mental que son chef. Il peut être moins précis - vous devez garder plus d'énergie et de "puissance cérébrale" pour piloter votre avion par rapport à celui de votre leader - mais il doit quand même suivre le même cheminement pour quatre raisons simples :

- L'ailier doit être capable de prendre la tête si quelque chose arrivait au leader ;
- L'ailier sera plus conscient de son environnement et sera un meilleur soutien pour son chef s'il anticipe ;
- L'ailier réagira mieux à une situation imprévue ou non briefée s'il l’a anticipé ;
- Si vous ne faites pas l’effort mental d’être « devant l’avion », vous vous retrouverez automatiquement derrière dès qu'un imprévu se produira.

Il est difficile d'être un bon ailier. Etre un bon folioter est tout un art.

"Derrière l'avion"

C'est l'état d'esprit dans lequel vous ne voulez pas être. En tant qu'élève-pilote, vous passerez beaucoup de temps derrière l'avion, même si celui-ci est très lent. Il faut de la pratique et de l'expérience pour pouvoir progresser.

Lorsque vous êtes derrière l'avion, vous êtes en mode réaction. Vous n'anticipez rien. Vous subissez les évènements et êtes en retard sur tout.

Cela se produit généralement lorsque vous effectuez votre premier vol dans un avion monoplace. Lorsque j'ai effectué mon premier décollage avec un Rafale Marine, je n'avais jamais volé ni été passager dans un Rafale. J'ai passé des centaines d'heures dans d'autres avions et plus de 1 000 heures dans des jets, mais jamais à bord d’un engin aussi puissant que le Rafale.

Le vol de lâché — mon premier vol en Rafale — s’est effectué avec deux jets. Un Rafale avec un instructeur pour me surveiller, et moi dans mon

Rafale monoplace. Il a décollé le premier, environ 3 minutes avant moi, il a fait un circuit de piste autour de la base afin de se représenter dans l’axe de la piste afin de pouvoir me surveiller pendant la course au décollage et la montée.

Nous parlons de quelques secondes pour la course au décollage.

Je l'avais fait des dizaines de fois dans le simulateur. Eh bien, c'est loin d'être la même chose dans la vraie vie.

Comme tous nos décollages s’effectuent avec la pleine post-combustion - la puissance maximale, soit près de 15 tonnes - l'accélération a été si forte - et j'étais si inexpérimenté dans cet environnement - que je me suis instantanément retrouvé « derrière l’avion ». Mon esprit continuait d'accélérer au rythme de mon Super Etendard — dépourvu de post-combustion.

J'étais censé commencer ma rotation — tirer sur le manche - à environ 135 nœuds. Je me souviens avoir commencé à tirer vers 152 nœuds : trop tard. Il n’y a pas mort d’homme (ni éclatement des pneus) mais cela donne matière à débriefer !

Je n ’avais pas encore décollé que J'étais déjà derrière l'appareil.

Avec de la formation, de la rigueur, de la pratique, vous apprenez à détecter ces moments et à revenir en "mode anticipation" — devant l’avant rapidement. Le secret est souvent de se faire un petit briefing à voix haute dans son cockpit sur où on est et quelles sont les prochaines étapes.

Imaginez que vous êtes dans une voiture de course ou une moto très puissante. Vous choisissez la puissance maximale et vous vous retrouvez à vous accrocher au volant ou au guidon sans plus rien contrôler.

C'est ce que nous ressentons lorsque nous passons derrière l’avion : aucune anticipation possible, seulement des réactions — plus ou moins efficaces. Vous ne dictez pas les événements, vous essayez plutôt d'y réagir au mieux de vos capacités.

En tant que pilote de chasse, entrepreneur, manager ou même chargé de famille, cela n’est ni confortable ni souhaitable.

Se retrouver derrière l'avion n'est pas une situation d’avenir.

L'anticipation est une philosophie qui est étroitement liée aux « what if ».

L'idée principale est que vous ne voulez jamais être pris au dépourvu. Si c'est le cas, vous accepteriez un risque énorme car il se pourrait que vous ne réagissiez pas de manière appropriée. Rares sont les personnes qui réagissent bien lorsqu'elles sont prises au dépourvu.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous aimons maintenir un niveau minimum d'anxiété - mais vous le connaissez peut-être sous le nom de tension - dans notre communauté. Cela nous aide à être plus alerte, à anticiper et à mieux réagir.

Les boîtes

J'aime appeler "boîte" les connaissances et les compétences techniques nécessaires pour maîtriser un objet ou un problème.

Si vous vous rapprochez de l'avion ravitailleur, vous devrez vous rappeler toutes les procédures liées au ravitaillement en vol et à cet avion en particulier.

Pendant que vous volez, votre cerveau captera la bonne boîte quelques secondes avant que vous n'ayez besoin de son contenu. Il le fera seul, mais il sera plus efficace si vous réfléchissez au type d'informations dont vous aurez besoin quelques secondes plus tôt — en étant devant l'avion. Il vous appartenait, lors de la phase de préparation, de remplir cette case avec toutes les connaissances et compétences requises. Votre tâche — et votre plus-value- consiste maintenant à adapter le contenu de la boîte au monde réel et aux conditions instantanées.

Votre cerveau dispose d'un nombre pratiquement illimité d'étagères, et vous pouvez empiler autant de boîtes que vous le souhaitez ou dont vous pensez avoir besoin. Les pilotes de chasse, comme de nombreux autres métiers ont d'énormes étagères. Non pas parce que nous sommes plus intelligents mais parce que nous comprenons que ces boites sont nécessaires et qu'il est rentable de passer de longues heures au sol à les remplir.

Si nous ne fournissions pas cette réflexion au préalable, il y a des chances que cela ne se passe pas comme prévu un jour, et nous — ou nos survivants

— devront en assumer les conséquences.

Il est essentiel d’anticiper les défis, les qualités et les compétences qui vous seront demandées à l’avenir.

Et si tout se passe bien constamment, et que vous n’êtes jamais mis dans le rouge : tant mieux ! C’est ce que nous recherchons en aviation : arriver trop préparé.

Dans l’aviation nous aimons la sur-préparation.

Je préfère avoir perdu des heures à trop me préparer que de rater ma cible.

Nous estimons que près de 90 % du succès d'une mission dépend de sa préparation.

Comment préparez-vous vos réunions avec les clients, votre argumentaire de vente ou vos entretiens d'embauche ?

Pourquoi — le « why »

Pour vous préparer efficacement, vous devez comprendre pourquoi vous faites ce que vous faites. Vous devez savoir pourquoi vous vous réveillez chaque matin et pourquoi vous vous présentez au travail. Quel est votre but.

Pour la plupart des militaires, il est plus facile de se déployer sur un porte-avions pendant de longs mois pour effectuer des missions de combat en territoire ennemi que de se déployer pour la même durée pour une mission d'entraînement. Dans beaucoup d'armées, il faut prêter serment pour servir.

En tant que membre des forces armées, vous avez passé toute votre carrière à vous préparer et à vous entraîner aux opérations de combat. Vous avez reçu un grade et vos compatriotes vous ont confié la lourde responsabilité de les protéger en cas de conflit ou de crise. Vous êtes payé chaque mois pour vous entraîner — non pas un salaire mais une solde. Votre équipement est payé par le contribuable. Vous n’avez pas de vacances mais des permissions.

Certains militaires ont passé toute leur carrière professionnelle sans combattre. Pourtant, ils se sont préparés à une confrontation pendant la

majeure partie de leur carrière.

L’anticipation est la clé du succès d’un affrontement.

En dehors de l'armée, la concurrence est féroce. Il y a généralement plusieurs candidats pour un même emploi, la concurrence est partout, y compris à l'intérieur de votre organisation, et la progression de la carrière est généralement plus lente que dans l'armée.

Mettez-vous à la place de votre patron et demandez-vous ce qu’il attend de vous pour passer à l'étape suivante, au niveau supérieur, pour vous permettre d’avancer vers vos objectifs.

Trouver une cible ou un objectif est normalement dans la phase de NAVIGATION, mais la vérité est que si vous êtes dans un avion, vous devez savoir au plus profond de vous pourquoi vous avez décollé. Etait-ce un souhait d'enfance, un cheminement de carrière, une opportunité ? Les raisons de devenir pilote sont personnelles, mais comprendre pourquoi vous avez postulé ce poste vous aidera à trouver la motivation nécessaire dans des périodes difficiles ou lors de baisse de moral.

Anticiper au quotidien

En tant que Canadien, j'aime conduire dans la forêt. Un jour, j'ai parlé à une touriste et je lui ai demandé quelle serait sa réaction si elle heurtait un élan avec son pick-up de nuit. Elle m'a regardé et s'est figée. Elle n'y avait jamais pensé.

Comment pensez-vous qu'elle aurait réagi si la situation s'était présentée ? Pas de la manière la plus efficace, c'est certain.

Si vous êtes pris par surprise, vous ne produirez pas un résultat dont vous serez fier et vos chances de survie diminueront.

Anticipez aussi dans votre vie personnelle !

Comment réagiriez-vous si une voiture roulait à contre-sens sur la route et venait vers vous ? Comment réagiriez-vous si votre enfant ouvrait la portière arrière alors que vous roulez sur l'autoroute ? Comment réagiriez-vous si un terroriste entrait sur votre lieu de travail ? Si un proche mourait dans un accident de voiture ? Si vous mourez dans un accident de voiture qu’en est-il de vos papiers, de vos comptes bancaires, etc. Beaucoup de

militaires ont une lettre pour leurs proches. A la flottille, nous avons même des documents scellés avec tous nos mots de passe, nos identifiants de connexion, nos mots de passe bancaires...

Quand un évènement non anticipé arrive, il est trop tard pour se préparer et, à cause du stress et des émotions, votre capacité à prendre des décisions efficaces est très altérée.

Plus on y réfléchit, plus on se rend compte à quel point il y a de nombreux sujets auxquels on peut se préparer. Votre enfant s’étouffe à table ? Votre femme fait un AVC au volant et vous êtes passager ?

Il faut décomposer, point par point. Si une des situations que vous avez anticipées arrive, vous ne regretterez pas le temps investi dans la préparation. Et si elle n’arrive jamais, encore mieux !

ETAT D’ESPRIT

La réussite du "Aviate" est conditionnée par votre état d'esprit. C’est lui qui dicte vos actions, influence la quantité d'efforts que vous serez prêt à fournir pour vous développer ou accomplir vos tâches, et vous rapprochera de vos objectifs ou vous poussera à abandonner en route.

L'état d’esprit du débutant

Vous pensez peut-être au Shoshin, terme du bouddhisme zen qui signifie "esprit du débutant". Il vous permet de garder l’esprit ouvert, de déceler des nouveaux axes ou opportunités de progression tout autour de vous : rester humble. Il vous évite d’avancer avec des œillères, persuadé que les choses sont figées et que vous détenez déjà le savoir. Certains débats clivants au sujet de la COVID sont de beaux cas d’étude.

Le concept du Shoshin est d'être ouvert, de ne pas faire preuve de préjugés lorsque nous étudions ou travaillons sur un sujet - en éliminant volontairement et consciemment la plupart des préjugés - même si vous êtes déjà un expert en la matière.

Dans l'armée, nous utilisons cet état d'esprit de débutant d'une manière légèrement différente et moins sophistiquée que le bouddhisme zen.

Avoir et garder un état d'esprit de débutant signifie pour nous que votre pire ennemi, votre égo, ne doit jamais, jamais intervenir. Vous devez également aborder toute thématique ou question sans agressivité, attachement émotionnel, idées ou opinions préconçues. Vous devez accepter toutes les leçons qu'il y a à apprendre et devez essayer de vous améliorer quotidiennement.

La vie est le plus bel enseignement.

Si vous commencez à vous reposer sur vos connaissances et votre expertise - en pensant que vous êtes arrivé au sommet de la chaîne alimentaire dans votre industrie - le réveil sera probablement catastrophique. Il y a plusieurs

années, l'état d'esprit des débutants n'était pas aussi important qu'aujourd'hui. Vous pouviez avoir 10 ou 20 ans d'expérience dans une industrie et vous y fier.

> *Dans notre monde exponentiel, avoir 20 années d'expérience dans une industrie n'offre qu'une seule certitude : vous êtes un expert du passé.*

L'état d'esprit du débutant vous permettra de rester à jour.

Ne critiquez jamais, au grand jamais, quelqu'un qui tente de vous faire un feedback, qui partage autour de son expérience lors d'un debriefing ou qui vous fait remonter des informations. Vous devez l'encourager, même si c'est désagréable à entendre. Cependant, veillez à ce que les critiques et les commentaires restent à un niveau professionnel. Les gens doivent faire la distinction entre le rôle professionnel incarné par un individu et sa personne.

C'est la raison pour laquelle nous débriefons en nous appelant les uns, les autres non pas par nos noms mais par nos fonctions lors de la mission en question.

Exemple :

« (Numéro) #2 (l'ailier du leader), tu as été trop lent lors du rassemblement en début de mission, tu devrais pouvoir rassembler environ 30 % plus rapidement afin que nous puissions mettre le cap vers la zone tactique plus vite. Quelle était ta vitesse indiquée lors de ce rassemblement ce matin ? »

Le débriefing se fait entre le leader et son numéro 2. Pas entre Sébastien et Pierre-Henri.

« Du gâteau »

Pierre, Henri Clostermann, est un célèbre as français de la Seconde Guerre mondiale. A ses dépends il a donné un excellent exemple de la raison pour laquelle l'état d'esprit du débutant se doit d'être appliqué en permanence.

Le 25 avril 1945, il volait avec cinq autres Tempest (gros avions de combat à hélice) au- dessus du territoire ennemi lorsqu'ils ont vu un Focke-Wulf 190 (avion de chasse allemand) ennemi sortir des nuages et abattre l'un des Tempest de la patrouille. Le Fw- 190 réapparaît alors juste devant

Clostermann, qui demande par radio à ses ailiers de « dégager » (terme technique qui n’a rien de péjoratif) pour lui laisser l’espace pour manœuvrer et prononce alors cette phrase désormais célèbre :

« Laissez-le-moi, c'est du gâteau !"

Dans les secondes qui suivent, il tente d’ajuster l'Allemand, perd le contrôle de son avion après une montée verticale abrupte puis reprend finalement le contrôle pour se faire toucher dessus par les obus du Fw-190 quelques secondes plus tard.

Le pilote du Fw-190 s'approche alors de lui alors qu'il plane vers un champ pour se poser en catastrophe - il était trop bas pour sauter et sa verrière était coincée. Après son posé en catastrophe il est récupéré par des soldats américains et renvoyé à son escadron. L’humour Britannique étant ce qu’il est, une énorme pancarte l’attend avec l'inscription « Laissez-moi faire, c'est du gâteau ! »

Son histoire malheureuse mais riche en « lessons learned » est publiée dans la publication de la Royal Air Force un mois plus tard afin de permettre à tous les pilotes d’apprendre de son expérience.

Votre prochain engagement définit votre valeur.

Dans l'aéronavale, nous avons un dicton qui provient de l’US NAVY :

‘You are only as good as jour next pass. ”

Vous êtes seulement aussi bon que votre prochaine tentative d’appontage.

Une "pass" est une tentative d’appontage sur le porte-avions. Chaque tentative est notée et la marine insiste sur le fait que vous devez chercher à obtenir à chaque tentative le meilleur score possible (gage de professionnalisme et de sécurité pour tous) et que vous réussissiez toujours après le nombre minimum de tentatives. Votre taux de retour à bord définit ce que nous appelons le « boarding rate ».

Le porte-avions est contraint en cap et vitesse lors du « ramassage » : la récupération des avions Plus vite tout le monde est posé, plus vite il peut manœuvrer librement.

Si vous avez besoin d'une tentative ratée avant chaque appontage réussi, votre taux d'embarquement est de 50 % - et votre carrière navale est plutôt

courte. Vous devez viser 85 à 90 % pour être dans la norme de l'aéronavale française sur Rafale.

Ne laissez jamais, au grand jamais, votre égo se mettre en travers de votre chemin, soyez avide d'apprendre et ne laissez pas votre expérience obscurcir votre jugement.

Vous êtes responsable

Laisser son égo de côté est un bon début.

Maintenant qu'il est de côté et que vous êtes prêt à entendre et détecter toutes les possibilités d'amélioration, vous devez trouver la motivation nécessaire pour prendre les mesures nécessaires à l'amélioration des process. La meilleure façon d'y parvenir est d’accepter que vous soyez seul responsable.

Si vous décidez qu’en tant que commandant de bord absolument tout est sous votre responsabilité, cela vous poussera à avancer et à vous améliorer. Vous essaierez de trouver des moyens d'optimiser le processus et d'empêcher que de mauvaises choses ne se reproduisent.

Vous vous efforcerez d’identifier la racine de chaque problème, vous ne vous contenterez pas d'essayer de rejeter la faute sur quelqu'un d'autre pour un mauvais résultat ou une erreur. Vous aurez la volonté et l'énergie nécessaires pour trouver la base du problème et trouverez une idée pour essayer d'empêcher qu'il ne se reproduise.

Si vous travaillez avec une équipe, le mieux que vous puissiez faire en tant que leader est d'agir comme un parapluie. Si un membre de votre équipe commet une erreur, c'est à vous, en tant que chef, d'en assumer la responsabilité. Ce n'est pas votre équipier qui doit être blâmé. Il se peut que les normes, la formation, la communication ou même les procédures doivent évoluées. Vous devez analyser avec votre équipe les raisons de l'erreur et la manière d'empêcher qu'elle puisse se reproduire, mais vous devez protéger les membres de votre équipe. Vous renforcerez ainsi l’esprit d'équipe.

Attention néanmoins, votre équipe doit être alignée au bon état d’esprit.

Commettre une erreur — une erreur n’est pas volontaire- est acceptable, nous sommes tous humains et travaillons en équipe pour éviter que l’impact de ces erreurs puisse mettre en péril le résultat de la mission.

Mais faire plusieurs fois la même erreur est considéré comme une faute. Et la faute est définie comme une action volontaire — susceptible de mettre un terme à votre carrière.

“Une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger. ”

John Fitzgerald Kennedy

Faiseur de rois

Cette expression est née avec Richard Neville (Warwick 1428-1471), 16ème comte de Warwick surnommé « Warwick le faiseur de roi ». Nous avons tous besoin d'aide à un moment pour progresser. Equipier opérationnel sur Super-Etendard, j’ai eu la chance d’avoir un commandant qui m’a tendu la main et laissé m’exprimer et me développer au sein de l’unité. Lorsque vous êtes en mesure d'aider les autres, il est important de donner à votre tour.

Avec vos collègues, essayez toujours de fournir un effort supplémentaire, montrez-leur que vous vous souciez d'eux et qu'ils peuvent compter sur vous pour les aider quand ils rencontrent des difficultés sans avoir à vous entendre vous vanter de la façon dont vous les avez sauvés.

Aidez-les à acquérir des compétences qui les aideront à s'améliorer en tant qu'individus et professionnels. Aidez-les à mieux gérer le temps, les délais, à devenir de bons followers et à comprendre ce que nous attendons d'eux.

Si des personnes viennent travailler pour vous, vont-elles repartir avec une accélération de carrière ou la promotion qu’elles souhaitent ? Le temps passé sous votre "aile" serait- il profitable et stimulerait-il leur carrière ? Travailler à vos côtés est-il rentable ?

Vous connaissez sûrement le dicton : "Tu me tires, je te pousse."

Évidement ce n’est pas dans le sens où je te pousserai d'une falaise, mais exactement l’inverse. Si tu m'aides à monter, je te pousserai en avant, et tu iras toi aussi plus loin.

Un faiseur de rois aura beaucoup de followers prêts à repousser leurs limites et à travailler plus dur pour le soutenir. Tout le monde finira par tirer profit de la situation.

C'est vraiment une situation gagnant-gagnant, et d'un point de vue personnel, il est toujours gratifiant et intéressant d'aider les gens à se rapprocher de leurs rêves.

Les échecs et les erreurs font partie du processus d’apprentissage

Nous faisons tous des erreurs. Cela fait partie de notre nature humaine.

Si vous ne faites jamais d'erreur ou n'échouez jamais, c’est que vous restez dans votre zone de confort et vous finirez par être laissé derrière par notre monde en croissance exponentielle. Ne craignez pas l'échec, il est nécessaire pour grandir. Vous pensez que nos ancêtres ont réussi à allumer du feu du premier coup ? Que la roue a été facile à inventer ? Thomas Edison a fait des centaines de tentatives et connu autant d’échecs avant d’inventer l’ampoule électrique. La persévérance a fait la différence.

Maîtriser son ego permet de détecter et d'analyser la racine des erreurs, des fautes et des échecs que vous et votre équipe commettez.

Cela vous permet d'apprendre à un rythme rapide ainsi que de prendre et de conserver une longueur d'avance sur la concurrence. Acceptez vos erreurs, soyez-en fier et assurez- vous de les mémoriser afin de ne pas les reproduire.

Le vrai défi n’est pas de supprimer toutes les erreurs de votre vie, mais de vous efforcer d’apprendre des vôtres, et de celles des autres.

Si vous arrivez à faire de ce défi une culture au sein de votre équipe, vous constaterez un retour sur investissement très rapide. Ce n'est pas naturel, vous devez en faire une habitude.

Bébé, combien de fois avez-vous dû vous relever avant de devenir un vrai bipède ? Adulte, vous tomberez également de nombreuses fois. Assurez-vous que ce ne soit jamais deux fois pour la même raison.

Seul ou en équipe : utilisez les mêmes méthodes

Nombreux sont ceux qui pensent que la méthodologie de gestion de projet, les brainstorms, les briefings et les débriefings ne sont utiles que lorsque vous travaillez en équipe.

Absolument pas !

Lorsque vous pilotez un avion de chasse, que vous partez en mission seul ou avec 10 autres aéronefs dans votre patrouille vous passerez par les mêmes étapes.

Le succès de la mission en dépend.

Vous êtes harnaché à votre siège éjectable à quelques centimètres du vide. Sous vous il y a 15 kilomètres de vide, la température extérieure est proche de -50 degrés Celsius, et 20 avions ennemis sont actuellement en rapprochement avec pour objectif de vous mettre hors d'état de combattre.

Evidemment, vos fréquences radios sont brouillées et inutilisables.

Vous pouvez-vous sentir seul. Très seul !

Est-ce alors une bonne idée de se dire : « puisque je suis seul, je vais utiliser des méthodes différentes de d'habitude »? Non !

Il n'y a pas de raccourci lorsqu'il s'agit d'atteindre ses objectifs avec une certitude absolue.

Vous pouvez les adapter légèrement au fur et à mesure que vous apprenez à vous connaître et gagnez en expérience, mais vous devez conserver l'immense majorité de ces méthodes. Il est essentiel de se référer à la même structure et à la même méthodologie de manière répétitive afin d'améliorer votre capacité à gérer une charge de travail importante et de détecter plus rapidement toute erreur ou étape oubliée.

C'est en grande partie l'expérience emmagasinée par la répétition des tâches qui fait de vous le professionnel que vous êtes.

Malcom Gladwell parle de la règle des 10.000 heures. Il faudrait 10.000 heures pour devenir expert dans un domaine particulier. Cette « règle » est vivement critiquée et décriée mais elle a l'avantage de mettre en lumière une évidence qu'il est bon de ne pas oublier : c'est en forgeant que nous devenons forgeron.

Cela peut casser un peu un mythe, mais OUI, les pilotes de monoplace se briefent régulièrement à voix haute dans les cockpits étroits de leur chasseur monoplace. Durant votre formation initiale sur la machine c’est même obligatoire. Votre instructeur vous demandera de faire le briefing à la radio ou à voix haute et vérifiera l’enregistrement lors du débriefing. La chasse embarquée du Hellcat au Super Étendard Modernise (SEM) ou Rafale Marine (RPM) a une longue tradition de chasseurs monoplace.

Je n'avais jamais volé dans ces avions avant de prendre le contrôle d’un SEM ou REM - et me retrouver directement seul maître à bord et pilote commandant de bord (PIC). Je n'avais pas d’instructeur assis à côté de moi ou à l'arrière pour me sortir d’une mauvaise situation si quelque chose ne se passait pas comme prévu. Il n'y a pas de variante biplace et dans le cas du RFM je n'ai pas pu voler sur la version biplace de l'armée de l'air française.

J'avais suivi les cours au sol — la partie théorique sur l’avion — puis l’entraînement sur les simulateurs pour m'acclimater aux procédures normales et d'urgences, mais je n'avais jamais vraiment piloté l'avion - posé mes fesses dedans en vol.

En cas d'urgence, je ne peux compter que sur moi-même pour revenir me poser sur un terrain en toute sécurité. Nous ne prévoyons jamais vraiment d'utiliser le siège éjectable, nous nous efforçons de ramener l'avion et d'éviter un accident, surtout dans les zones habitées.

Pour s'assurer que le pilote s'en tient aux procédures et les mémorise, nous demandons au pilote de monoplace de parler de ses différents briefings à voix haute ou parfois même par radio à un instructeur situé à la tour de contrôle afin que nous puissions vérifier qu'il n'oublie aucun élément.

Briefing avant décollage, avant atterrissage.

Dans un avion de combat monoplace, nous ne regardons généralement pas les checklists écrites car la charge de travail ne nous laisse pas suffisamment de temps pour le faire. Nous avons trop de choses à faire, et notre attention est requise en dehors du cockpit. Lorsque vous êtes équipier et que vous pilotez en patrouille proche de votre leader, sortir une checklist papier pour vérifier que vous n’avez rien oublié est le meilleur moyen de le percuter. Ainsi il faut tout connaître de tête — et régulièrement se

remémorer les prochaines étapes du vol et les actions vitales associées en restant « devant l’avion ».

En patrouille dans les nuages

Vous êtes équipier et volez à proximité - quelques mètres — de l’avion de votre leader. Vous êtes à haute altitude, et devez revenir vous poser sur la piste. Tous les avions doivent être posés avant minuit afin de réduire les nuisances sonores pour les riverains (si si !). Afin de réduire la durée nécessaire à votre procédure et celle des autres patrouilles de retour, vous allez rester en patrouille serrée.

Dans ces conditions, il est impossible de regarder une checklist sur papier pour se rappeler les points à accomplir avant l’approche. Il serait dangereux de perdre de vue les autres avions, même pour quelques secondes. Mais vous n’allez pas changer la procédure. Afin de préparer votre aéronef à l’atterrissage vous allez effectuer les mêmes actions que d’habitude — dans le même ordre.

Les statistiques et les recherches montrent que si vous oubliez un élément lors de votre briefing, vous augmentez la probabilité de l'oublier lors de vos actions suivantes. Il vous sera extrêmement difficile de vous rendre compte de votre oubli lors du débriefing (sauf si évidement cet oubli a eu des conséquences graves, comme oublier le train) ce qui rendra votre amélioration continue très difficile si elle n'a pas été observée par une tierce personne.

Si les pilotes de monoplaces se parlent à eux-mêmes avant de décoller avec un avion de 80 millions d'euros chargé de munitions de combats (et capable de lancer des missiles nucléaires), n’hésitez pas à faire de même : cela marche !

Si nous utilisons toujours les mêmes routines dans le même ordre pour les opérations individuelles ou lorsque nous travaillons avec des collègues, c'est parce que :

Cela fonctionne !

Le fait de maintenir la même discipline et les mêmes processus lorsque vous travaillez seul vous permet de détecter les erreurs plus facilement et plus rapidement : votre inconscient — entraîné par la répétition - vous aidera à détecter que quelque chose n’est pas comme d’habitude.

Le cas contraire vous ne pourrez pas détecter les erreurs avec la même aisance. Vous serez moins fiable. Néanmoins soyons honnête, suivre le même processus tout le temps est très difficile.

L’intégrité c’est faire ce qui est juste — ce qu’il faut— même lorsque personne ne regarde.

Croire en la méthode

Le processus de formation des pilotes militaires est remarquable car il vous prouvera factuellement l’importance et le bien-fondé de la méthodologie qui vous sont enseignés.

Il vous mettra au défi de telle sorte que si vous essayez de prendre des raccourcis, si vous pensez être plus intelligent que les autres, la vérité vous rattrapera. Beaucoup de jeunes militaires pensent qu'ils sont plus intelligents, meilleurs et plus rapides que les autres. L'esprit de compétition est important et c'est une des raisons pour lesquelles ils sont sélectionnés. Cependant, la formation les reprend, les corrige et les met au défi de telle sorte qu’après avoir enchaîné plusieurs échecs, ils finiront par s’en remettre aux méthodes.

En tant qu’élève pilote, vous demandez toujours conseil aux stagiaires des promotions qui vous précèdent — et invariablement tous disent la même chose :

Tenez-vous en aux méthodes : elles fonctionnent.

Si vous vous préparez, briefez, restez discipliné et débriefez en suivant une méthode de Brief, B.Brief, D.Brief© ou A-ABCD©, avec le bon état d'esprit, vous finirez par réussir.

Vos objectifs ne sont probablement pas de piloter un avion de chasse et d'atterrir sur un pont d’envol en pleine la nuit, mais vous voulez probablement améliorer votre efficacité et vos résultats au quotidien. Si

vous parvenez à maintenir votre état d'esprit aligné à ces principes très simples mais trop souvent inutilisés, vous serez en mesure de libérer votre potentiel.

Notre société a tendance à rendre les choses plus complexes qu'elles ne devraient l'être, à nous donner une représentation faussée de notre concurrence amplifiant nos craintes et nos doutes.

Pour pouvoir "AVIATER" efficacement, il y a un autre point que vous devez maîtriser : vous devez être capable de gérer votre stress et d'utiliser votre anxiété de manière positive pour vous aider à trouver l'énergie nécessaire pour alimenter votre préparation.

Gérer votre stress

Beaucoup a été dit et écrit sur le stress et l'anxiété. L'anxiété n’est pas néfaste si elle est maîtrisée et canalisée. Votre anxiété doit vous aider à trouver l’énergie et la volonté de vous préparer, de créer de la valeur, d’imaginer les différents scénarios, « what if » possibles.

La meilleure façon de bien réagir au stress est d'être bien préparé. Plus vous vous entraînez physiquement et mentalement, meilleure sera votre réaction face à un évènement stressant.

Il n'y a pas de raccourci, ou méthode magique - il faut une bonne préparation physique et mentale pour être efficace.

Un moyen très efficace pour s’assurer du contrôle de son corps est d'utiliser des techniques de respiration et de visualisation. Cela a un impact réel sur votre corps et vous permet de mieux gérer votre niveau d'anxiété et de stress extrêmement rapidement.

Beaucoup de méthodes sont très efficaces mais exigent un investissement en temps difficile à fournir. En unité de combat avec des journées déjà bien remplies, il nous fallait trouver une méthode aussi simple et rapide qu’efficace. .

Les jours de forte charge de travail, vous n'aurez pas le temps de vous adonner à une séance de relaxation complexe - vous aurez besoin de quelque chose de rapide et d’impactant.

C’est là que la méthode R.I.D© est utile :

- Respiration
- Imagerie
- Dynamisation

Respiration

Si vous prenez de longues, amples et calmes respirations, en inspirant lentement et profondément, cela vous calmera en quelques secondes. Concentrez-vous sur votre cycle respiratoire, remplissez vos poumons et votre ventre et essayez de prendre 8 à 12 secondes par cycle respiratoire si vous le pouvez.

Si vous souhaitez vous détendre davantage, vous devez vous concentrer sur chaque muscle, des orteils à la tête, et les calmer les uns après les autres en respirant lentement et profondément.

A l’inverse, prenez des respirations courtes et dynamiques, cela vous redonnera de l’énergie, de la concentration ainsi que de la vigilance. Réduire la durée de votre cycle respiratoire et avoir un flux d'air très dynamique vous donnera plus d'attention et de tonus. Néanmoins n’en abusez pas, quelques cycles suffissent.

Visualisation

Si vous voulez vous relaxer, visualisez une scène, un lieu ou une image qui vous calme. Personnellement, j’imagine une plage par une journée ensoleillée avec des vagues douces. Cela me calme tout en concentrant mon esprit. Je vous déconseille de penser à des proches ou à votre famille. Vous devez essayer de vous concentrer sur le moment présent, assurez-vous de ne pas être distrait par des émotions.

Une fois que vous êtes calmé et concentré sur le moment, vous pouvez utiliser cet état d'esprit pour préparer votre cerveau de manière très efficace à un évènement futur. Une mission de combat, une réunion importante, un discours, un entretien ou votre premier appontage. Vous réfléchissez au plan que vous avez préparé et à la façon dont les choses devraient se dérouler

nominalement. Grâce à cette visualisation mentale, vous créez une expérience et un souvenir pour votre cerveau. Il réagira mieux lorsque vous vivrez ces événements dans la vie réelle.

Après cela, vous pouvez commencer à réfléchir à tous les autres scénarios et à la manière de réagir dans des situations inattendues.

En utilisant cette méthode, l’impact est immédiat. La visualisation est l'un des fondements de la voltige aérienne et de l'aviation navale. Vous visualisez d'innombrables fois votre premier atterrissage sur le porte-avions, vous visualisez votre première mission de combat ou les premières urgences, ce qui vous permet de les gérer efficacement lorsqu'elles surviennent.

Dynamis ation

Si vous êtes sur le point d'effectuer une action, d’être catapulté pour une mission d’interception, de commencer une tâche dans un nouveau projet, de monter sur scène, de parler dans une réunion ou d'entrer dans une salle pour un entretien, une respiration courte et dynamique peut vous aider à faire le vide et vous concentrer sur le moment. Elle vous permettra de prendre le contrôle de votre corps et vous aidera à faire la transition vers l’action.

Entretien d’embauche

Je dois passer un entretien d'embauche la semaine prochaine. Je suis anxieux, comment y faire face ?

Tout d'abord, je vais chercher à préparer l'entretien. 90% du succès de la mission est toujours dans la préparation. Au lieu de m'inquiéter de manière improductive, je vais utiliser cette anxiété pour m'aider à trouver l’énergie pour ma préparation. Je vais m'asseoir avec plusieurs feuilles de papier et faire preuve d’empathie. Je vais me mettre à la place des recruteurs et du dirigeant de l’entreprise. Je vais me demander ce qu’ils recherchent pour ce poste. Me mettre à leur place et imaginer les questions que je poserais si les rôles étaient inversés. Une fois ces questions couchées sur le papier, je peux reprendre ma « casquette » de candidat et structurer des réponses.

Lorsque je commence à être fatigué intellectuellement, j’arrête ce travail de réflexion et poursuit avec des recherches sur internet. J’essaye de trouver des expériences partagées par des personnes qui ont déjà passé un entretien pour cet emploi ou un poste similaire. Il y a de nombreux exemples de questions d’entretien sur la toile.

Je vais ensuite adapter mes questions et me repencher sur mes réponses. Il est important de retourner plusieurs fois sur sa copie. Le soir, lorsque je me sens anxieux, je ne vais pas me retourner dans mon lit durant de longues minutes. Je vais discipliner mon esprit avec la technique de la respiration, en respirant lentement et en visualisant le processus d'interview - de la façon dont je vais m'habiller, à la façon dont je vais me rendre à l'interview et aux documents que j'apporterai avec moi. Je passerai d'un sujet à l'autre dans mon esprit.

Ensuite, j'imaginerai l'interview, les questions qui me seront posées, les réponses que je donnerai. Je réfléchirai ensuite à des questions difficiles ou des situations plus difficiles à gérer.

Après un certain temps, je vais commencer à me sentir fatigué. Je vais alors me recentrer sur une respiration profonde, lente et régulière jusqu'à ce que je m'endorme. Si besoin, je visualiserai et calmerai mes muscles des doigts de pied au crâne.

Si je suis incapable de discipliner mon esprit et de me concentrer sur l'exercice de visualisation, je reprendrai le contrôle de la situation et de mes angoisses en me levant. Je me lève, je m’assieds à mon bureau avec mes feuilles de papier et je réfléchis et note les différents scénarios et questions que l'on pourrait me poser. Une fois réellement fatigué, je me recouche et enchaîne directement sur la technique de respiration afin de m’endormir.

Le point important est que cette anxiété doit alimenter votre préparation.
Elle vous aidera à vous présenter mieux préparer.

NAVIGATE

Ravitaillement et calculs pétrole

Un avion de combat consomme beaucoup de pétrole.

Avec les portes bombes et les bombes de 250kg sous les ailes (nous en prenions généralement 4 à chaque vol — 1 tonne de bombe par avion) notre consommation est 3 à 4 fois supérieurs à une configuration du Rafale « lisse » - sans aucun emport.

Cette augmentation de la consommation pousse à embarquer plus de pétrole grâce à des réservoirs externes et à ravitailler toutes les 90 à 130 minutes lors des vols de guerre au-dessus de l'Irak.

Mais ravitailler n'est pas un sport de masse. Il faut rejoindre un avion de ravitaillement de la coalition — généralement décollé des Emirats Arabes Unis - a un horaire et lieu précis, préparer notre rafale en coupant notamment toutes les émissions radio électroniques (surtout le radar), puis se positionner derrière le ravi tailleur et venir « enquiller » avec la perche de ravitaillement dans le panier.

Cette manœuvre se fait aux alentours de 850 km/h.

Contrairement aux idées reçues, le sommet de nuages d'altitude n'est pas forcément horizontal. Vous pouvez avoir des nuages dont la partie supérieure est en légère pente par rapport à l'horizon. Cela peut induire dans votre vision périphérique une fausse impression d'horizon et entraîner des illusions sensorielles, surtout de nuit avec un peu de lune.

Début janvier 2016, je me présente derrière un A330 MRTT pour mon troisième ravitaillement de la mission. 11 fait nuit depuis des heures. Nous sommes à haute altitude, aux alentours des 8000m d'altitude et il me reste mes quatre bombes guidées GPS, ce qui rend l'avion plus lourd et moins manœuvrable que si j'avais déjà mis en œuvre de l'armement.

La masse d'air est instable ce soir-là. Le panier qui va me permettre de récupérer environ 6 tonnes de carburant se déplace de haut en bas. L'amplitude de ces oscillations est très grande, plusieurs mètres.

Mon pétrole diminue, je me rapproche du pétrole minimum. Il va falloir que je ravitaille.

Si je me montre trop agressif, je risque un contact trop « viril » avec le panier et le bout de ma perche de ravitaillement risque de casser. Il est prévu pour casser face à une certaine résistance afin de préserver l'intégrité de la perche de ravitaillement.

Si je me retrouve sous le pétrole minimum, je vais devoir partir vers Bagdad. Je n'ai aucune envie de devoir poser mon avion en Irak cette nuit. Cela impacterait ma mission — je dois encore aller aider des forces spéciales au sol — mais aurait également un impact sur l'organisation. La remise en œuvre de l'avion serait compliquée, et cela ferait courir des risques supplémentaires au matériel.

Mon pétrole minimum a été calculé par mon équipier et moi-même avant la mission.

Il s'agit d'une valeur de pétrole restant qui prend en compte des éléments de météo, de zone de ravitaillement, de distance aux terrains de secours et des considérations tactiques et géopolitiques qui nous proviennent de l'état-major quant au choix des terrains.

Cette valeur de pétrole « minimum » a été calculée il y a près de 10 heures.

Alors que je regarde le panier osciller de haut en bas, je prends un peu de recul et me pose la question de ma mission. Pourquoi suis-je là ?

Je suis là pour aider l'état irakien à récupérer sa souveraineté territoriale.

Je suis là pour aider les forces spéciales de la coalition dans la ville de Ramadi cette nuit.

Je suis là pour retourner assurer 45 minutes de protection à ces troupes dans la prochaine heure.

Je suis également là pour préserver le matériel et m'assurer qu'il puisse être remis en œuvre le plus tôt possible.

Pour ce faire je dois ravitailler, mais les conditions actuelles ne sont pas favorables. Quelles sont mes options ?

Il n'y a pas d'autre ravitailleur ni d'autre axe où ravitailler, et nous sommes contraints en altitude. Je vais devoir attendre en espérant que la situation se calme quelques secondes. Comment optimiser mes chances de ravitaillement ?

Je m’avance donc encore plus près de la position médiane du panier — et j’attends une accalmie — prêt à bondir. J’espère qu’avec la mise en virage de l’airbus, cela aura un court effet d’accalmie sur le panier.

Pendant ce temps, je refais mes calculs pétrole. En mettant dans mon système ma distance exacte vers le terrain de secours et en prenant en compte le vent réel et instantané, je peux affiner mon calcul et redéfinir en temps réel mon véritable pétrole « minimum », au kilogramme près.

Mon équipier a déjà le plein — je laisse généralement mon équipier ravitailler en premier lors des missions de combat, c’est plus confortable pour lui — et il a pu profiter d’une bonne fenêtre météo. J’ai dû attendre la fin de ravitaillement d’un F-16 qui était devant nous.

Je fais mes calculs et demande à mon équipier de contre vérifier. Je vais pouvoir attendre 3 minutes de plus que prévu derrière le panier.

Une accalmie ! Je rentre dans le panier, remonte le tuyau, me mets en position et attends le transfert de carburant.... Super.

Je commence alors à me détendre et je vois sur les indicateurs de mon écran latéral que le pétrole arrive dans mes réservoirs... Super.

Je commence alors à me projeter mentalement sur la suite de la mission. Il va falloir quitter le tanker, retourner vers la ville de Ramadi...

Et là, le tanker me contacte à la radio. Il veut que je me déconnecte et sorte du panier.

Je leur réponds « negat ! » : non ! Cela a été assez dur de rentrer ! J’y reste ! Ils ont un souci avec leur système et doivent « recycler » - faire rentrer le panier dans sa nacelle puis le ressortir. Dégouté, je sors et regarde le panier se relover. Je refais alors de suite un point pétrole — et timing.

Je recalcule non seulement le temps d’attente qu’il me reste mais également le pétrole nécessaire pour la suite de ma mission. Mon équipier consomme et nous allons finir par être en retard !

Finalement, j’arrive à « renquiller » tout de suite, et annonce le carburant qu’il me faut au tanker - je vais prendre quelques centaines de kilos de moins — je serai ainsi au même pétrole que mon équipier qui consomme depuis tout à l’heure à m’attendre.

Dans un avion de combat, nos objectifs évoluent en permanence. Il faut savoir faire preuve d'adaptation mais surtout, il faut en permanence prendre le temps de prendre du recul, rester aligner à la mission et s'adapter afin de l'accomplir. Vous ne pouvez pas trop vous demander : quelle est ma mission — pourquoi je fais cette mission — quelle est ma prochaine étape ?

PRISE DE RECUL

Action - réaction

En tant qu'êtres humains, nous avons horreur de l’inaction. Agir, intervenir, quitter une posture passive pour combler un vide nous donne l’impression de faire quelque chose de bien, de créer de la valeur. Il en est de même lors de conversations, la majorité des personnes ont du mal à gérer le silence. Agir - comme parler — nous rassure inconsciemment.

Les jeunes pilotes de chasse sont de bons exemples : ils sont rapides, bien entraînés et désireux de prouver leur valeur.

Lorsque j’étais instructeur sur Rafale Marine, un de mes devoirs était de former au mieux la nouvelle génération de pilote de chasse embarquée. Dans la chasse embarquée, la pédagogie par l’échec est souvent utilisée sur les sujets importants afin de favoriser l’encrage émotionnel — et l’impact sur l’élève.

Une de mes missions préférées était un petit test au simulateur.

Mettez un jeune pilote de chasse dans un simulateur Rafale tout seul en vol pour une mission assez simple et arrêtez l'un de ses deux réacteurs.

Dans un premier temps, une alarme hydraulique va arriver. Puis une alarme électrique. Environ 75% de ces pilotes débutants réagiront immédiatement en commençant à réaliser des actions liées aux checklist - les procédures en cas de panne hydraulique puis enchaîner sur la panne électrique.

Ils voient un problème sous leurs yeux — une alarme - réagissent en un clin d'œil et se mettent immédiatement au travail sur une « check » complexe que la plupart d'entre eux connaissent presque par cœur, même si ce n'est pas obligatoire.

Il me faut préciser qu’en cas de panne, il est généralement demandé de sortir la checklist papier — même lors d’un vol en patrouille - l’avion en

panne devient alors leader et n’a plus à assurer l’anti-abordage au sein de la patrouille.

Le plus intéressant c’est que durant ce traitement de panne notre jeune pilote aura une assez haute opinion de lui-même : il ne lui a fallu qu'une fraction de seconde pour voir l'alarme et commencer à s'en occuper - cela s’annonce bien pour la suite de sa carrière !

Super, mais sa réaction est en fait inférieure au standard que nous attendons d’un pilote opérationnel. Et il va bientôt découvrir pourquoi.

La mère ou la fille ? Identifier le problème à la racine

C'est ce que nous appelons les "pannes filles". Votre travail en tant que pilote, en tant que gestionnaire de l'avion, n'est pas de réagir aux petites "pannes", mais d'identifier le problème à la racine, ce que nous appelons "la panne mère".

La panne du réacteur - panne mère - entraîne de multiples pannes filles, il faut réussir à prendre un temps de recul et analyser la situation dans son ensemble avant de se précipiter dans l’action. Dans l’avion, en gestion de panne également 90% du succès est dans la préparation ! Détecter que votre réacteur s’est éteint vous permet de sortir directement la bonne checklist et éventuellement redémarrer le réacteur - ce qui va résoudre vos soucis hydrauliques et électriques !

Quand les choses tournent mal, il faut que le pilote garde la tête froide. Iceman dans *Top Gun* n'est pas un stéréotype de pilote de chasse calme et froid sans raison. Il garde la tête froide, prend du recul, analyse, prend de bonnes décisions - et c'est la chose la plus difficile à faire.

Pour l’anecdote I.C.E signifie également In Case of Emergency en Amérique du Nord — en cas d’urgence. ICEMAN est donc l’homme qu’il vous faut en cas d’urgence.

Il faut se battre contre son instinct qui pousse à agir instantanément et prendre du recul.

Tous les élèves pilotes militaires passent par ces scénarios d'urgence, et même s'ils ont déjà entendu parler de la bonne technique, le vivre - et se

faire avoir - au simulateur permet d’apprendre énormément sur soi, et prépare excellemment bien à une panne réelle.

Dans certains cas, vous pouvez forcer les gens à faire un pas en arrière directement par le process. Une grande compagnie nord-américaine donne pour consigne à ses commandants de bord de reculer leur siège pour analyser ce qui se passe sous un autre angle s’ils ne trouvent pas la panne mère.

Le recul physique aide le recul psychologique. Il donne à votre cerveau une nouvelle perspective, vous voyez et analysez les choses littéralement sous un angle différent.

Leader, dirigeant, vous voulez toujours remettre en question votre vision de la situation, et la meilleure façon de le faire est de prendre du recul par rapport au rythme rapide et intense des opérations et d’analyser ce qui se passe avec un point de vue différent, en essayant d'atténuer tous les biais possibles.

Nous demandons à nos pilotes de prendre quelques secondes pour examiner toutes les informations dont ils disposent — pas que le tableau d’alarme avec les pannes : si la puissance du moteur gauche est inférieure à 70% et en descente, c'est de là que proviennent les autres pannes ! Le moteur ne tourne pas assez vite pour donner assez d'énergie à vos systèmes hydrauliques et électriques, d’où les pannes filles ! Et l’avion ne vous informe pas encore que le réacteur est en panne car avec l’inertie, le réacteur tourne encore au-dessus du seuil d’alarme à ce stade de la panne.

Traitez la panne mère et la page des pannes se nettoiera d'elle-même : redémarrez le moteur et vos problèmes électriques et hydrauliques appartiendront au passé.

Si vous réglez vos problèmes hydrauliques et électriques, votre moteur ne redémarrera pas. Votre charge de travail sera plus élevée et votre bilan énergétique va baisser très rapidement...

Les défis des entreprises sont les mêmes, savez-vous différencier une panne "mère" d’une panne "fille" ?

Pourquoi consacrer du temps et de l'énergie aux "pannes filles" avant de s'attaquer à la "panne mère" ?

Prendre du recul et savoir que votre rôle est d’observer le problème dans sa globalité vous facilitera la vie et vous conduira, vous et votre équipe, vers plus de productivité et de sécurité.

BRAINSTORMING ET PREPARATION

Tempête de cerveau

Contrairement à ce que son nom pourrait laisser croire, un brainstorming efficace est très organisé. Cela n'empêche pas d’être créatif, de laisser libre court à son imagination et à la réflexion hors des sentiers battus, mais comme vous réunissez beaucoup de gens pour participer à la séance de réflexion, vous devez la rendre rapide, efficace et professionnelle. Ce ne doit pas être une perte de temps, au contraire une fois chef de patrouille nous essayons d’en faire un moment de partage de connaissance et de montée en compétence tactique pour nos équipiers.

Le mot "tempête" vient du mot proto-germanique *sturmaz*, qui signifie "bruit, tumulte".

Les brainstorms militaires ne sont pas différents de ce que vous avez sûrement déjà connu en travail en équipe ; si vous avez un grand nombre de personnes, le niveau sonore aura tendance à augmenter lentement, et si rien n’est modifié, le niveau sonore ne va cesser d’augmenter. C’est le rôle du chef de patrouille de s'assurer que tout reste sous contrôle et productif.

Si vous voulez que votre réunion soit aussi efficace que possible, vous devez vous en tenir à une méthode éprouvée.

Le brainstorming est directement lié à la préparation de la mission. Un mauvais brainstorming entraînera une mauvaise préparation, et comme 90 % du résultat de la mission repose sur une bonne préparation, je vous passe le résultat.

4Ts

La méthode de brainstorming dites des « 4T » est utilisée dans la plupart des pays de l'OTAN — elle n’est pas classifiée et constitue la base de la colonne vertébrale de notre brainstorming :

1. Task - Objectif
2. Target - Cible
3. Threat - Menace
4. Tactics - Tactique

Nous passons toujours en revue ces quatre points de manière chronologique. Un officier renseignement — « rens » - prépare à l'avance un briefing avec toutes les informations dont il dispose et explique à tous la situation générale ainsi que l'objectif fixé par l'état-major, décrit la cible et les menaces connues. Il passe ensuite en revu le cadre légal de l'intervention, les règles d'engagements ainsi que les prérequis pour la mise en œuvre d'armement.

Le Chef de Patrouille (CP) est généralement occupé par une autre mission ou à d'autres tâches (souvent administratives) avant le brainstorming, ce qui le rend physiquement incapable d'effectuer ce travail de préparation. Néanmoins, s'il a eu connaissance la veille qu'il se verrait confié ce type de mission il passera sûrement une partie de sa soirée à réfléchir à différentes tactiques et commencera à prendre de l'avance sur la réflexion. Le leader va toujours prévoir du temps dans son emploi du temps pour vérifier le travail du « rens » à l'avance, si possible suffisamment tôt, pour lui permettre de corriger les problèmes que vous pourriez soulever. Idéalement pas plus tard qu'une heure avant le brainstorming.

Cependant, il arrive que la situation opérationnelle en décide autrement, et c'est dans ces moments-là que l'utilisation d'un canevas standard fait la différence. Vous savez que si l'officier de renseignement est « ops » il sera au niveau pour donner un briefing aux normes requises, vous ne devriez pas avoir de mauvaises surprises.

Plus votre personnel est sollicité, plus il est important de travailler avec des normes et des procédures communes.

Afin d'être efficace, un brainstorming se doit être bien préparé. Vous gagnerez du temps, de l'énergie, resterez professionnel et crédible aux yeux de vos collègues et vous pourrez inspirer toute l'équipe. Il n'y a rien de pire que de devoir demander à un « rens » d'effectuer des allers-retours avec son bureau (où il y a accès à un réseau sécurisé) ou ses collègues durant le brainstorming afin de collecter plus d'informations.

Si votre officier de renseignement présente un mauvais briefing de ses 3T (Task - Target - Threat), vous et votre équipe devez maintenant fournir un effort supplémentaire pour rassembler ou comprendre les informations de la mission.

En tant que leader de la patrouille, votre crédibilité en sera affectée et votre travail en sera d'autant plus difficile. En effet, pourquoi ne vous êtes-vous pas assuré que le « rens » avait bien préparé sa prise de parole ?

Je ne l'ai pas précisé, mais évidemment si vous n'avez pas de « rens » disponible pour la mission— c'est le leader qui va faire ce travail préparatoire !

Elle ne fait pas partie des 4T habituels, mais la Timeline a également sa place — tout comme un "roll call " - appel de chaque participant par le nom de sa fonction professionnel pour la mission au début du brainstorming.

Vous voulez vous assurer que le temps est maîtrisé, que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Après avoir expliqué la chronologie, le responsable de la mission désignera un ou deux équipiers chargés de rappeler à tout le monde - toutes les 20 minutes - l'heure qu'il est. Cela permet d'éviter toute perte de temps, car lorsque la charge de travail augmente pendant le brainstorming, il devient plus difficile d'avoir le recul nécessaire pour contrôler l'heure.

Qui maîtrise le temps, maîtrise son environnement.

Le fait d'effectuer dès le début d'un brainstorming un "ROLL CALL" permet à chacun de connaître l'équipe réunie pour la mission et la fonction - ainsi que le périmètre de responsabilité - pour la mission à venir.

Ce « roll call » peut être initié par le « rens » au début de sa prise de parole ou par le CP, et ressemble à :

- Responsable de la patrouille "Ate" - Présent
- Numéro 2 "Jester" - Présent
- Numéro 3 "Blaze" - Présent
- Officier du renseignement "John" - Présent
- Préparateur de mission "Jack" — Présent
- **...**

TASK : Pourquoi sommes-nous ici ?

La chaîne de commandement nous a donné une mission, une tâche. Quelle la vue d’ensemble de la mission, comment quantifier 0%, 50%, 100% de réussite, quelle est l'intention du commandement et quel est l’état final recherché ?

La tâche doit ensuite être reformulée en "langage opérationnel", ce qui aura un sens pour votre équipe et créera un pont avec la formation qu'elle a reçue ou l'expérience qu'elle a acquise.

Assurez-vous que la tâche soit COMPLÈTEMENT comprise par tous, c'est le « why» de la mission comme dirait Simon Sinek, la raison d’être de votre départ en mission.

À la fin de la présentation de la mission, chacun des protagonistes comprend parfaitement pourquoi nous devons accomplir la mission et comment le succès de la mission se traduira concrètement sur le terrain.

TARGET - Cible

Après la compréhension de la vision essentiellement stratégique - macro - de l’objectif, nous pouvons maintenant nous concentrer sur les détails de la cible.

Si vous devez bombarder une centrale électrique pour la mettre hors service, le moment est venu d'examiner en détail la centrale, les bâtiments à détruire et la manière de le faire. Chaque bâtiment et chaque installation est unique. Il faut réfléchir à l’armement qu’il faudrait mettre en œuvre, à ses réglages, aux bâtiments prioritaires et aux bâtiments secondaires.

Nous nous concentrons à présent sur les détails micro et cherchons à déterminer de la manière la plus détaillée et précise possible comment réaliser la tâche.

Que faut-il faire concrètement pour que cette centrale électrique soit hors service ?

Dans le monde des affaires, vous pouvez désormais vous concentrer sur les détails, les petites marches à gravir.

Ne parlez pas des tactiques qui pourraient être utilisées pour accomplir la tâche à ce moment-là. A ce stade, vous êtes surtout en train de créer une lettre au Père Noël.

Dans le cas de notre centrale, il va falloir prévoir un certain nombre de munitions, d'un ou plusieurs types, avec différents réglages, sur différents lieux précis.

THREAT - Menace

Les menaces sont partout. Si vous ne voulez pas être surpris et prendre le risque de voir votre plan échouer — ou vos ailiers abattus - vous devez analyser les menaces à l'avance.

Quelles sont les menaces ?

Quel est le scénario le plus probable concernant votre concurrence ?

Quel serait le pire scénario ?

Peut-il y avoir une menace non identifiée ?

À ce stade, vous devez faire une pause de quelques secondes et rappeler l'objectif, la cible, la menace. Il est obligatoire d'interroger votre équipe pour savoir si elle voit des éléments complémentaires, mais surtout si quelqu'un estime que la mission n'est pas réalisable dans son état actuel. Y a-t-il des éléments qui vous amènent à vous dire que la planification doit être mise en suspend ? Nous appelons ces éléments les « show stopper » - les points bloquants.

Avant de consacrer du temps et de l'énergie au reste du brainstorming et à la préparation, devriez-vous contacter votre chaîne de commandement et demander des modifications ?

Si vous décidez d'aller voir votre chaîne hiérarchique, veillez à constituer un argumentaire solide et à vous présenter avec des options ou des solutions, et non pas juste avec des points bloquants. Attention, même si vous êtes chef de mission pour votre équipe, lorsque vous partez interagir

avec vos supérieurs, vous endossez un rôle de follower, ne l’oubliez pas pour optimiser votre impact.

TACTICS - Tactique

Pas d'obstacle ? La mission semble-t-elle réalisable ?

Concentrons-nous désormais sur les tactiques à mettre en œuvre. C'est là que la créativité peut s'exercer et que votre brainstorm peut devenir assez bruyant. Pas de soucis, il faut faire "voler" les idées. Commencez par encourager les plus jeunes membres de l'équipe à exprimer leur point de vue et leurs idées. Venant d'un milieu ou d'une génération différente, ils ont probablement des idées et des points de vue que les membres plus âgés de votre équipe n'auront pas. En outre, ils se sentiront davantage intégrés à l'équipe s'ils participent à cette phase de la planification de la mission.

En tant que chef, vous voudriez dans l’idéal qu'un des membres de votre équipe arrive à trouver la tactique à mettre en œuvre. Même si votre expertise et votre expérience pourraient faire gagner du temps lors de ces réflexions, il est généralement plus sage de ne rien imposer lors de la phase de réflexion en « laisser faire » puis d'aider votre équipe à arriver doucement vers votre plan lors de la phase « démocratique » en les guidant et orientant lentement et discrètement vers la solution tactique qui vous convient.

Un autre facteur est que si votre équipe doit réfléchir et fournir des efforts pour trouver la solution tactique, elle s'en souviendra beaucoup mieux et sera plus à même de vouloir s’engager jusqu’au plus haut niveau — je préfère rappeler qu’au combat la mort et les pertes dans notre équipe font partie de l’équation.

Si vous présentez ou imposez directement votre idée, l’impact ne sera pas du tout le même.

Un fois la tactique décidée dans ses grands axes, vous devez commencer à imaginer les principaux « what if » - "comment allons-nous réagir si" - qui peuvent se produire. Que pourrait-il se passer, et comment devriez-vous y réagir ? Vous pouvez en discuter ouvertement avec votre équipe, tout en gardant bien en tête qu’il faut continuer à respecter le temps disponible. Si

vous commencez à manquer de temps, évoquez ensemble les principaux « what if ». Si vous avez du temps, vous entrez dans les détails et faîtes travailler vos jeunes collaborateurs pour proposer un maximum de solutions.

N'oubliez jamais que lorsque le temps le permet, vous voulez être un « faiseur de roi », ou dans le cas plus précis de la chasse embarquée — un « **faiseur de chevaliers du ciel ».** A la grande différence de Richard Neville, ce n'est pas grâce à la politique que vous arriverez à vos fins, mais grâce au partage d'expérience, à la pédagogie ainsi qu'à votre volonté de faire monter en compétence vos collègues. Vous devez avoir pour objectif que votre équipe apprenne le plus possible de chaque événement, brainstorming ou mission. Par conséquent, chaque occasion, de créer de la valeur, de partager votre expérience et vos bonnes pratiques, doit être mise à profit pour former votre personnel et en faire de meilleurs professionnels.

Cette méthode permet de faire la différence sur le champ de bataille.

Résumons

Avant de répartir en détail les différentes tâches à réaliser lors de la phase suivante — la phase de préparation de la mission - vous devez vous assurer que toutes les personnes qui participeront à un moment donné à la préparation ou à la conduite de la mission vous rejoignent pour écouter un résumé rapide de la situation et des choix faits lors du brainstorming.

Voyez-le comme la présentation du plan que vous avez élaboré durant le brainstorming. Il s'agit d'un briefing rapide de 2 à 4 minutes par le chef de patrouille qui couvre toutes les étapes du brainstorming, et d'un résumé de la substantifique moelle de chaque étape.

Cela permet de s'assurer qu'après de nombreuses discussions et l'écoute d'un large éventail de tactiques et de possibilités, tout le monde part sur la même longueur d'onde, en s'alignant sur l'objectif de la mission et sur la tactique actée.

Ce court « réalignement des gyroscopes » (action de remettre les instruments qui aident à garder le cap au bon réglage) est suivi de la

présentation de la répartition des différentes tâches et zones de responsabilité de la phase de préparation.

Afin de faciliter les interactions pendant la préparation, tout le monde doit écouter attentivement.

Si quelqu'un pense qu'il manque quelque chose, ou qu'une tâche est en dehors de ses capacités ou de tout autre chose, il doit s'exprimer à ce moment-là : c'est le dernier moment de flexibilité avant le début de la préparation.

Pour que le leader de la mission puisse être sûr que les consignes ont été parfaitement comprises par ses interlocuteurs, il exige un « back brief » de chaque participant.

Ce « briefing retour » consiste en une reformulation des tâches à accomplir et des responsabilités acceptées. Cela permet d'éviter les excuses et autres, je n'avais pas compris, qui peuvent miner une préparation de mission.

Exemple :

«Jack, tu es en charge des calculs pétrole. Tu vérifies notre combat fuel, et tu me proposes un BINGO et un JOKER. De plus, tu vérifies l'ouverture des terrains de secours. »

« Reçu, je te reviens avec le combat fuel dans les différents scénarios et pour les différentes configurations d'avions — et te propose des BINGO et JOKER adaptés aux niveaux de qualification dans la patrouille. Pour les terrains, je me mets en liaison avec le Bureau Des Vols. »

Préparation

Petit rappel sur **l'article D4122-3** du code de la défense.

En tant que subordonné, le militaire :

1. Exécute loyalement les ordres qu'il reçoit. Il est responsable de leur exécution. En toutes occasions, il cherche à faire preuve d'initiative réfléchie et doit se pénétrer de l'esprit comme de la lettre des ordres ;
2. A le devoir de rendre compte de l'exécution des ordres reçus. Quand il constate qu'il est matériellement impossible d'exécuter un ordre, il

en rend compte sans délai ;
3. Ne doit pas exécuter un ordre prescrivant d'accomplir un acte manifestement illégal ou contraire aux règles du droit international applicable dans les conflits armés et aux conventions internationales en vigueur.

Bien qu'il doive faire preuve d'initiative, il est du devoir du militaire de rendre compte. Si des difficultés ou des problèmes sont rencontrés, il est crucial d'en faire part au leader ou à la personne désignée comme point de contact.

Une fois que l'équipe se sera scindée et que chacun se sera concentré sur des tâches individuelles, il sera difficile de réaliser des changements. Comme toujours, l'anticipation est essentielle et personne ne doit quitter le brainstorming pour commencer la préparation si une zone de flou subsiste.

La préparation vise à optimiser le potentiel de chaque participant pour le bien de la mission.

La préparation dépendra du type de mission, mais dure en moyenne 2 à 3 heures.

Voici à quoi ressemble une préparation de mission typique pour un vol de quatre Rafale en charge d'une mission de « Swing » (plusieurs types de missions dans le même vol) :

- Protection de l'espace aérien contre une force d'avions ennemis pour effectuer une frappe chez l'adversaire puis protéger l'espace aérien au profit d'une patrouille de chasseurs-bombardiers Mirage 2000D
- Détruire plusieurs bâtiments au sol pour préparer l'attaque du Mirage 2000D

Durant cette période de préparation chaque participant aura sa zone de responsabilité.

Leader :

- Responsable de la mission
- Responsable d'affiner la tactique air-air.
- Valide la tactique air-sol.
- Réfléchit aux "et si" et prépare le briefing.
- Liaison avec le leader de la patrouille Mirage 2000D par téléphone.

- Anticipe ce qu’il va se passer durant le briefing et le vol.

Numéro 2

- Assiste le leader dans toutes les tâches (peut être considéré comme l’assistant personnel du leader pour la préparation).
- Joue le rôle de gestionnaire du temps et rappelle à chacun l'heure qu'il est toutes les 15 minutes et le temps qu'il reste avant la prochaine échéance.
- Prépare le plan de fréquences radio.

Numéro 3

- Responsable de la préparation de la partie air-sol et doit la faire valider par le leader.
- Vérifie le travail du préparateur de mission et présente la version finale du plan de vol au leader 20 minutes avant la fin du temps de préparation.

Numéro 4

- Responsable de certaines tâches administratives en liaison avec l'ailier supplémentaire (dit « petite main »).
- Prépare le tableau de briefing et quelques documents pour le vol.
- Prépare la feuille de mission, un morceau de papier avec toutes les informations requises, qui se trouvera sur la planchette de genoux de chaque pilote dans l'avion. Elle résume le plan de vol, le plan tactique, les informations de sécurité et toutes les fréquences radio.

Officier de renseignement

- Responsable de la collecte de toutes les informations et de la mise à jour des fréquences, des objectifs et des règles d'engagement.
- Il sert d'intermédiaire entre le leader du mirage 2000D et le leader du Rafale.

Adjoint à la préparation

- Responsable de la création du plan de vol et du paramétrage de toutes les caractéristiques de la mission dans le logiciel de gestion de mission.

Ailier supplémentaire

- Aide le numéro 4.
- Prépare le plan de vol pour le contrôle aérien et quelques documents.
- Vérifie les évolutions météorologiques et les communique au leader et au numéro 3.
- Aide toute personne qui a besoin d'un assistant durant la préparation.

Des tâches spécifiques sont distribuées. Chacun connaît son rôle et celui de ses collègues. La charge de travail du leader est généralement assez intense au début de la préparation et devient très chargée vers la fin lorsque tout le monde fait son rapport et demande une validation.

Le meilleur moment pour que le leader puisse réfléchir à ses "et si" est au milieu de la préparation.

Réunions lors de la préparation

Les choses changent tout le temps, surtout au combat. Organiser de très courtes réunions durant la phase de préparation est le moyen idéal pour rassembler tous les acteurs et s’assurer qu’ils restent alignés à l’objectif et connaissent les évolutions de la situation. Vous gagnerez ainsi beaucoup de temps par rapport à de multiples petits briefings individuels et vous vous assurerez que la même information est partagée.

Lors de ces réunions, le leader rappelle la vision, l’objectif, l’idée générale puis chacun doit prendre la parole durant 20 à 30 secondes et expliquer sa tâche et son niveau d’avancement. Les interventions doivent être ultra brève — c’est ce qui fait la force de ce type de réunion.

Ne surestimez jamais votre équipe. Nous sommes tous humains et de nombreux biais ou souris de compréhension peuvent nous éloigner de la vision du leader.

Cette vision ne peut pas trop être rabâchée aux équipes.

De la préparation au Briefing

La salle et le tableau de briefing doivent être préparés. Le leader commencera à préparer sa salle, son PowerPoint, son tableau de briefing

(nous utilisons souvent de grand tableaux blanc) et se prendra ensuite du temps au calme afin de réfléchir dans son coin.

Durant cette période, il ne devra être dérangé qu’en cas d’urgence.

Approchant l’heure du briefing, il vérifiera que toutes les tâches ont été accomplies, et chaque participant viendra voir le leader pour faire un bref exposé sur son domaine de responsabilité.

Il est préférable que l'équipe se présente tôt dans la salle de briefing pour commencer à examiner l'ensemble du matériel, et se préparer mentalement à la mission et aux tâches qu'elle devra accomplir.

K.I.S.S

Nous adorons les acronymes dans l'armé. Vous avez peut-être entendu parler de l'acronyme KISS qui a été beaucoup utilisé ces dernières décennies, parfois de manière erronée.

Kelly Johnson

Kelly Johnson est à l'origine de l'acronyme KISS.

« Keep It Simple Stupid »

"Gardez les choses simples, stupides"

C’est un ingénieur aéronautique américain rendu célèbre pour sa participation à la plupart des avions américains conçus après 1937.

Il a participé à la conception de nombreux avions américains, du puissant P-38 - le modèle d'avion qui a abattu l'avion du général Yamamoto dans le Pacifique - au très secret avion espion à haute altitude U-2 et au très hautement classifié et supersonique SR-71 Blackbird.

Le K.I.S.S a été introduit dans l'armée américaine dans les années 1960, par la marine américaine pour être précis.

Lorsque vous communiquez, vous voulez toujours vous assurer que votre interlocuteur comprenne précisément le sens de vos propos.

C'est pourquoi j'aime utiliser "Keep It Simple *and* Stupid" à la place. Il ne laisse aucune place à une mauvaise interprétation et évite à votre interlocuteur de devoir analyser si vous êtes irrespectueux ou non.

Dans les années 1970, de nombreuses versions ont commencé à apparaître, comme :

- Keep It Short and Simple,
- Keep It Simply Stupid,
- Keep It Simple and Straightforward.

Ce principe est largement partagé. Léonard de Vinci est connu pour avoir prêché "La simplicité est la sophistication suprême", et même le très français Antoine de Saint Exupéry a écrit :

"Il semble que la perfection soit atteinte non quand il n'y a plus rien à ajouter, mais quand il n'y a plus rien à retrancher".

Planification de la mission

Le KISS fait partie de l'ADN militaire. Il apparaît dans chaque planification de mission, chaque brainstorming et est en permanence présent dans l'esprit de chaque leader et de chaque follower. La raison est simple : il augmente l'efficacité et réduit le risque d'échec.

Lorsque les gens commencent à avoir des idées complexes - quand le brainstorming commence à explorer des domaines improductifs ou des scénarios irréalisables - quand il est temps de se remettre sur les rails - le leader ou un pilote de chasse expérimenté crie "**KISS**". Il ne faut pas oublier que nous préparons nos missions selon une chronologie très serrée.

Ce petit cri est généralement suivi d'une longue pause pendant laquelle chacun rassemble ses pensées, et les réaligne à l'objectif et l'état final recherché. Le brainstorming se recentre ensuite sur des plans plus simples, réalistes et beaucoup plus robustes.

Il est essentiel de sortir des sentiers battus, mais cela ne doit pas être compliqué pour autant. A la fin du brainstorming, vous avez dû élaborer un plan qui fonctionne et qui puisse être facilement compris et exécuté par tous. L'expérience militaire a montré que simplicité va souvent de pair avec résilience.

« Tout le monde à un plan jusqu'au premier coup de poing. »

Mike Tyson

Le concept

Le concept est facile sur le papier : veillez à ce que tout soit aussi simple que possible. Recherchez la simplicité dans toutes les tâches que vous

effectuez et dans tous les ordres que vous donnez.

C'est le seul moyen de réussir de façon constante des opérations complexes qui impliquent beaucoup de personnel à la formation différente, qui ne se connaît pas nécessairement ou qui n'a pas la même expérience.

Les missions depuis un porte-avions sont aussi complexes que possible, mais il incombe au leader de prendre un objectif de mission complexe et de savoir le décomposer et le transformer en quelque chose de simple pour que tous les membres de son équipe puissent facilement comprendre — adapté à leur niveau de compétence et leur expérience.

C'est pourquoi, nous reformulons et comparons la mission qui nous est confiée à une réalisation déjà effectuée en exercice ou durant la formation. Il faut s’assurer que la mission soit parfaitement comprise par l'équipe. Nous traduisons le langage parfois complexe de l'intention du commandant en une phrase simple pleine de sens pour l’équipage.

La charge de la brigade légère le 25 octobre 1854 est un bel exemple de soucis de compréhension entre le commandement et les opérationnels sur le terrain. Durant la guerre de Crimée, lors de la bataille de Balaklava 673 cavaliers britanniques chargèrent face à des canons suite à une erreur de compréhension d’un ordre. 250 soldats furent touchés, 118 tués.

« Lord Raglan souhaite que la cavalerie avance rapidement au front, suive l'ennemi, et tente de l'empêcher de replier ses canons. L'artillerie montée peut suivre. La cavalerie française est sur votre gauche. Immédiat. »

Mal transmis puis mal compris ces ordres poussèrent la cavalerie à charger dans une vallée face à des canons et avec des ennemis sur chaque flanc. Un non-sens tactique.

Cette charge reste un cas d’étude et Winston Churchill prit le temps de se rendre sur les lieux de la charge en marge des réunions de la conférence de Yalta.

Toujours résumer

À la fin d’un briefing avant mission, nous évoquons toujours le « wingman-job » et résumons les 25 à parfois 90 minutes de briefing en quelques

phrases et mots-clés simples qui doivent impacter les équipiers et être présent dans leur tête durant toute la mission.

Si votre plan ne peut pas être résumé pour votre équipe en quelques secondes ou quelques phrases, il y a un énorme problème et il pourrait bien ne pas fonctionner. Ces mots-clés simples seront très efficaces et aideront à recentrer les ailiers sur ce qui est vraiment important pour eux. Cela vous aidera également à prendre du recul et à vous éloigner de tous les détails sur lesquels vous vous êtes concentré plus tôt. Pourquoi et comment allons-nous accomplir la mission ?

Il aidera également chacun à garder confiance en ses capacités, même si ce type de mission n'a jamais été réalisé auparavant.

Avec ce résumé, vous pouvez montrer à votre équipe que cette mission complexe n'est qu'une combinaison de missions courtes et faciles qu'ils ont été formés à gérer. Ces missions courtes et faciles sont *justes* toutes liées entre elles.

Nous associons la méthode "break it down" à la KISS pour nous attaquer quotidiennement à de nouvelles opérations complexes et perturbatrices.

Si nous devons partir ensemble pour 6h00 au-dessus de l’Irak et qu’il s’agit de votre première mission de guerre, je vais vous résumer votre wingman-job de la sorte.

Aujourd’hui il n’y a rien de nouveau :

Catapultage — transit aller — ravitaillement — travail sur zone — ravitaillement — travail sur zone — ravitaillement — transit retour — appontage et debriefing.

Ce que j’attends de toi ce sont trois choses :

1. Ne me rentre pas dedans. Tu es et reste responsable de l’anti-abordage entre nous — et pareil lors des ravitaillements — ne casse pas tout.
2. Si tu dois mettre en œuvre de l’armement, sauf urgence fais trois fois tes actions vitales.
3. Gère ton énergie physique, et garde 20 % pour l’appontage au retour, il faut tenir jusqu’au bout.

Mettez-vous à leur place

En tant que leader, vous devez garder à l'esprit que quelque chose de complexe ou d'inhabituel est souvent perçu comme effrayant, stressant ou du moins crée une anxiété supplémentaire au sein de votre équipe.

Vos équipiers auront plus de difficultés à se concentrer, même pendant le briefing, ce qui augmentera la probabilité de manquer une information importante - voire vitale - parce qu'ils sont occupés à réfléchir à une tâche particulière ou à un ensemble de tâches qu'ils viennent de découvrir comme relevant de leur domaine de responsabilité. S'il s'agit de quelque chose qui est loin de la formation qu'ils ont reçue, cela leur demandera beaucoup d'énergie et de "puissance cérébrale" pour aller de l'avant.

Ce qui pourrait ressembler à une promenade dans un parc pour vous grâce à votre expérience, votre engagement dans le projet et votre expertise pourrait ressembler à une ascension du Mont Everest sans oxygène et durant la saison hivernale pour votre jeune équipier.

Avant de partager votre plan, vous devez vous mettre à la place de vos équipiers. Demandez-vous comment ils vont envisager cette mission fonction de leur expérience et état d’esprit. Vous devez vous adapter pour vous assurer de l’adhésion à l’idée de manœuvre.

Cela vous permettra d'être davantage attentif au facteur humain au sein de votre équipe, et cela leur montrera également que vous êtes conscient de leur niveau et adaptez vos attentes à leur niveau — rendant leurs tâches réalistes.

Anticiper

Si vous travaillez sur un projet difficile auquel votre équipe n'a jamais été confrontée, vous devez en tenir compte et ajouter des périodes « tampons » à votre chronologie. Ces tampons vous permettront de former votre personnel durant la préparation, laissant du temps pour les explications et les questions - réponses. Il ne faut pas dissocier opérationnel et formation — les deux doivent toujours aller de pair. Plus nos métiers et missions sont complexes, plus il faut accepter que faire de la formation au quotidien est indispensable.

Attention, car la formation de votre personnel pendant la préparation peut vite devenir chronophage et drainer beaucoup d'énergie. N'hésitez pas à

adapter la préparation ou à la répartir sur plusieurs jours ou sur des périodes plus longues pour vous assurer que la fatigue supplémentaire ne nuise pas à votre productivité ou à celle de votre équipe.

Si votre équipe est vraiment trop loin du niveau requis, peut-être faut-il changer l’équipe ou revoir les objectifs de la mission ?

Insistez sur les points difficiles de la mission tout au long de la préparation et du briefing, expliquez à vos ailiers vos attentes pendant la mission, dites-leur que vous attendez d'eux des tâches qui sont dans leur domaine de compétences — peut-être proche de la limite — mais dans le domaine. Cela renforcera leur confiance en soi et leur efficacité.

L'état d’esprit est le bien le plus précieux du combattant. Leader, votre impact est énorme.

KISS comme état d’esprit de leader

Les évènements se passent rarement comme prévu. Surtout dans les environnements tactiques denses.

Dans l’aviation de ligne, les situations restent généralement assez proches du plan initial, mais au combat, elles ne se déroulent absolument jamais comme prévu.

La planification du plan parfait est donc une excellente chose, mais c'est en réfléchissant aux différents scénarios qui pourraient se produire et s’y préparant qu’un leader créé véritablement de la valeur. Un bon leader est maître dans l'art d'anticiper les différents scénarios.

Près de la moitié du temps de préparation du chef doit être consacrée à la réflexion sur les "et si", et décider de leur chance d’arriver.

Il existe tellement de scénarios possibles qu’il n’est pas réaliste de vouloir tous les partager avec votre équipe lors de la préparation ou du briefing. Vous devez rester « simple et stupide » pour vous assurer que tout changement sur le plan initial soit efficace et mis en œuvre par la totalité des participants.

LE PLAN B VS LES « WHAT IF »

Beaucoup de littérature existe sur le bien-fondé — ou non - d’avoir un plan B. Dans ce chapitre, vous comprendrez pourquoi ce terme n’est **jamais** utilisé dans le milieu de la chasse embarquée.

Le fameux plan B

Certaines personnes affirment qu'avoir un plan B est la pire chose qui puisse vous arriver. Arnold Schwarzenegger est l'un d'entre eux. Son point de vue est que si vous avez un plan B, vous n'êtes pas dos au mur et le confort de votre situation ne vous poussera pas à fournir un effort supplémentaire - réduisant vos chances de réussir votre plan A.

Selon son opinion et son expérience, avoir un plan B affaiblira votre équipe car elle sait qu'elle dispose d'un plan de secours "d’une porte de sortie". En d'autres termes, une mauvaise tactique sur le plan individuel et collectif.

Il est très courant d'entendre ce point de vue chez des personnes qui se fixent des objectifs très ambitieux, et qui ont survécu à leur plan A.

Le capitaine Hernan Cortes saborda ses navires en arrivant à Veracruz en 1519, ne laissant à son équipage aucune « porte de sortie ».

C'est la parfaite illustration de la philosophie du "no plan B". L'option du retour en arrière a tout simplement disparu. Vous devez maintenant vous investir à fond pour survivre.

Dans *L'art la guerre,* Sun Tzu écrit :

"Quand vous encerclez une armée, laissez une sortie libre. N'appuyez pas trop fort sur un ennemi désespéré"

"Jetez vos soldats dans des positions où il n'y a pas d'échappatoire, et ils préféreront la mort à la fuite. S'ils doivent affronter la mort, il n'y a rien qu'ils ne puissent accomplir".

Pour Sun Tzu, il est évident que la mentalité "pas de plan B" est quelque chose qu'il faut utiliser à son avantage.

Priver ses troupes de plan B afin de les rendre plus efficaces et plus désireuses de gagner, tout en offrant un plan B à l'ennemi pour qu'il soit moins susceptible de tout donner sur le champ de bataille.

Aéronautique navale

Dans l'aéronavale, l'échec n'est pas une option. Lorsque le porte-avions est en mer, loin de tout aéroport de dégagement — nous appelons cela les opération blue water -, vous n’avez pas d'autre choix que d'atterrir sur le navire. C'est là que se trouve votre survie, et nous disons : "C'est là que se trouve la nourriture."

Il peut être minuit avec des rafales de vent de près de 70 km/h, vous pouvez avoir eu une mauvaise nuit de sommeil, être affamé ou fatigué, ou tout cela simultanément et même être blessé au combat ou à bord d’un avion en panne : Vous n'avez pas le choix.

Il faut revenir à bord.

Si vous n'arrivez pas à revenir apponter sur le bateau, il n'y a pas de plan B garantissant votre survie. Vous pourriez ne pas survivre à une éjection dans ces conditions - votre récupération sera très difficile par une nuit sombre et venteuse, dans une mer froide et déchaînée.

Aviation commerciale

Seriez-vous prêt à embarquer dans un Boeing 787 de Paris vers les Maldives pour votre lune de miel si, à l'arrivée, l'avion n'avait pas de plan B ?

Si la *seule* option est d'atterrir sur l'aéroport international de Malé parce que vous n'avez pas assez de carburant pour vous dégager vers un autre aérodrome, je suis sûr que cela vous ferait reconsidérer votre destination de lune de miel. Berk sur mer a également ses charmes. Beaucoup de choses pourraient mal tourner à l'aéroport : tsunami, attaque terroriste, panne d'électricité la nuit, un autre avion qui s'écrase sur la piste, etc. Laisseriez-vous votre sort et celui de votre jeune épouse (ou mari) au hasard.

Conduire votre voiture

Vous conduisez probablement régulièrement une voiture.

Avez-vous déjà pensé à la façon dont vous réagiriez dans ces situations ?

- Un de vos pneus explose
- Vos feux s'éteignent lorsque vous conduisez de nuit sur autoroute
- Une voiture roule vers vous à contre-sens sur l'autoroute
- Vous heurtez un petit animal et cela endommage votre voiture
- Vous percutez un petit animal et cela n'endommage pas votre voiture
- Vous heurtez un gros animal et cela endommage votre voiture et l'animal est blessé sur le bord de la route
- Vous êtes en panne de carburant (dysfonctionnement de la jauge à carburant — ou panne réelle)
- Vous ne pouvez plus bouger le volant
- Votre conducteur a une attaque pendant qu'il conduit et vous êtes le passager
- Un de vos passagers souffre d'un problème médical pendant que vous conduisez
- Un des enfants à l'arrière ouvre la porte sur l'autoroute
- Un policier (vrai ? faux ?) en civil prétend avoir besoin de votre véhicule
- ...

Par habitude, la plupart des pilotes de combat y ont réfléchi.

Pourquoi ?

Parce que se faire prendre au dépourvu ne permet pas de garantir un taux de réussite de 100 %.

Vous pouvez être le meilleur au monde dans votre discipline, mais vous ne pouvez pas garantir un taux de réussite de 100 % si vous n'êtes pas préparé ou si vous êtes pris par surprise.

Oui, avec de l'expérience ou du talent, vous pouvez atteindre un bon pourcentage, mais sans une sérieuse préparation : jamais 100 %.

Faites de la réussite une routine

Pour réussir, il faut anticiper.

Aux commandes de votre avion, vous risquez de vous retrouver dans des situations inattendues.

Vous n'aurez pas toujours le temps de vous préparer aussi bien que vous le souhaiteriez. Vous devez vous efforcer d'être proactif et de prendre le temps chaque jour de réfléchir à certains scénarios — a de nouveau « what if ».

Ce n'est pas une perte de temps. C’est un investissement.

En outre, ce travail de préparation peut être effectué pratiquement n'importe où : en faisant un jogging, en conduisant, en nageant ou même en faisant des courses ou en essayant de s'endormir dans son lit.

Vous pouvez et devez réfléchir à tous les "et si" de votre vie, tant privé que professionnel. Au début, vous trouverez peut-être que cela prend du temps, mais considérez cela comme un entraînement mental qui vous rendra bien plus efficace si ces situations se présentent dans votre vie — et qui vous permettra d’accepter les résultats sans regrets. Vous avez fourni le travail de préparation.

Entraînez-vous

Réagir à un accident vasculaire cérébral, à un accident, à des questions difficiles lors d'un entretien d'embauche, à une réunion avec un patron, à la visite d'un client, à la présentation à un de vos employés de l’évaluation que vous allez lui attribuer pour l'année en cours, etc. sont des situations auxquelles vous pouvez vous préparer.

La seule façon de garantir que vous ferez le bon choix, prendrez la bonne décision dans une situation inattendue est de vous êtes forger une forte base de données de scénarios dans votre cerveau.

Dans les situations stressantes ou inattendues, nous avons rarement une seconde chance.

Si vous ne réagissez pas correctement à l'étouffement d'un enfant, vous devrez vivre avec le résultat pour le reste de votre vie.

Vous aimeriez savoir qu'un peu de lecture, de réflexion préalable et de préparation mentale ou d'entraînement aurait pu sauver la vie d'un enfant ?

Si vous vous êtes préparé et que cela n'a pas marché, au moins vous savez que vous vous êtes préparé et qu'il n'y avait pas grand-chose de plus que vous auriez pu faire différemment. Un état d'esprit très différent que de savoir que vous auriez pu sauver la vie de l'enfant si vous aviez anticipé et formé un minimum aux premiers secours.

Comprendre que ces "what if ' pourraient se produire un jour vous poussera à faire l'effort de vous entraîner.

Cette réflexion préalable est l'un des pré-requis pour devenir un bon leader.

Plan B ou ”what if»?

Le rôle du leader est de prendre du recul et d'anticiper ce qui pourrait se passer sur la base des informations dont il dispose et de son expérience. Pour ce faire, il doit réduire sa charge de travail apparente au maximum afin de pouvoir réfléchir efficacement. Pour les grandes missions, nous entourons nos chefs de mission d'un adjoint - commandant en second - dont la tâche est d'intercepter toutes les questions ou problèmes et de préserver le temps de réflexion du leader. Tout le monde a des questions à poser au chef de mission, mais son temps doit être préservé pour lui permettre d'anticiper tous les scénarios susceptibles de se produire — et lui permettre d’anticiper mentalement les évènements et comment y réagir.

Un chef de mission doit réfléchir régulièrement aux différents scénarios auxquels lui et son équipe pourraient être confrontés.

Avant de partir en vol depuis le porte-avions, vous signez trois documents.

- L’acceptation des ordres de mission — la mission et l’objectif à réaliser.
- L’acceptation des contraintes du porte-avions. Vous vous engagez sur votre horaire de catapultage, d’appontage et votre autonomie pétrole au retour.
- La prise en charge de l’aéronef.

Chaque pilote de la patrouille est le leader de son propre aéronef. Même s'il suit et est sous les ordres d’un autre avion piloté par un chef de patrouille, chaque pilote est toujours responsable de l'avion dont il a signé la prise en charge et

accepté la responsabilité. Avec cette responsabilité, vient la nécessité de se préparer et de ne rien laisser au hasard

Dès le début de votre formation au pilotage, vous commencez à penser à toutes les choses qui pourraient se produire pendant que vous volez. Plus vous y réfléchissez et plus vous emmagasiné de l'expérience, et plus vous vous rendez compte du nombre d'évènements pouvant arriver.

Nous poursuivons cet effort de recherche et de préparation dans le volet tactique de nos opérations.

Au cours d'une mission, beaucoup de choses peuvent se passer.

Il se peut que vous deviez prendre une décision difficile de "no-go", ce qui amènerait votre équipe à faire demi-tour et à choisir une autre voie. Les gens pourraient dire que vous êtes passé du plan A au plan B, que le plan A a été un échec et qu'il est maintenant temps d'essayer le plan B.

Ce n'est pas notre façon mentale de voir les choses : le plan B n'est qu'un des "what if de la mission, et la mission n'est pas encore terminée.

Si les choses ne se passent pas comme prévu, et même si une approche très différente est nécessaire, nous gardons le contrôle : c'était prévu, ce n'est qu'une branche différente de l'arbre décisionnel que nous nous étions préparés.

Nous savons comment réagir car il s'agissait d'une possibilité prévue depuis le début, aucune raison d'être inquiet, stressé ou de paniquer. Nous ne sommes pas pris au dépourvu, nous n'avons pas vécu un échec, les choses se passent simplement d'une manière qui nous oblige à faire évoluer notre plan avec un des "what if. Il n'y a pas de coupure brutale, de rupture de charge ou de rythme — les évènements continuent de « glisser » - nous poursuivons notre route vers l'accomplissement de la mission, ou la sauvegarde du matériel et du personnel.

Nous voulons contrôler un maximum de paramètres en permanence, ce qui nous permet d'être proactifs plutôt que réactifs - "en avance sur l'avion".

Cela peut ressembler à de la sémantique, mais c'est ainsi que nous construisons et que nous préservons un état d'esprit de réussite, en s'assurant qu'aucun doute n'a la possibilité de s'installer dans nos équipes.

Les temps ont changé et si vous gérez vos troupes à la manière de Sun Tzu, vous gagnerez probablement la bataille, mais il y a de fortes chances que votre armée vous abandonne avant la prochaine bataille, vous faisant ainsi perdre la guerre.

Entretenir une philosophie d'anticipation et s'assurer que l'équipe est dans un état d'esprit "tout est toujours sous contrôle et toute modification est juste une ramification prévue du plan" est une méthode qui a fait ses preuves sur les champs de bataille modernes.

”Mieux vaut prévenir que guérir”

Si vous êtes encore surpris et que vous avez manqué d'anticipation et de préparation ? C'est le moment idéal pour prendre du recul. Ne vous précipitez pas dans l'action ou la mise en œuvre d'un autre plan.

Prenez le temps de prendre du recul, de vous regrouper intellectuellement, de faire un brainstorming — même très court - et si nécessaire, de créer une mission entièrement nouvelle avec les nouvelles informations à portée de main.

Ne prenez jamais le risque de vous mettre "derrière l'avion", de réagir à la situation et à l'environnement sans aucun contrôle et avec une compréhension seulement partielle de votre environnement. Si vous n'avez pas le temps de prendre du recul, **créez le temps.** Faites un tour d'attente (un tour de 360 degrés prend généralement deux minutes) n'oubliez pas que vous pouvez reporter ou décaler la mission, voire l'annuler. Oui, cela portera atteinte à votre ego et vous donnera l'impression de nuire à votre crédibilité, mais le résultat final sera bien meilleur qu'une catastrophe sur le terrain.

Prenez la responsabilité du résultat, de votre échec total ou partiel, faites-en le debriefing honnête avec votre équipe et repartez riche de leçons que vous partagerez avec le reste de votre communauté.

Vous ne pouvez pas toujours gagner et parfois des évènements hors de votre contrôle viendront vous rendre la vie impossible. Sauvez ce qui peut l'être, regroupez-vous, debriefez et vivez pour vous battre un autre jour : « live to fight another day ».

Identifier les raisons de l'échec de votre mission initiale vous permettra de devenir un meilleur leader et vous aidera à gagner votre crédibilité.

BRIEFING

Décoller avec plusieurs avions de combats très coûteux sans savoir exactement ce qu'il faut faire ou ce qu'on attend de vous, serait un gaspillage total de l'argent du contribuable. Cela ne peut pas être accepté, et n’est pas accepté. C'est pourquoi vous avez toujours un objectif, un temps de préparation de mission et un briefing de mission.

Il permet au chef de patrouille d'expliquer exactement la raison du vol, les objectifs, les moyens mis en œuvres, les conditions de vol, les actions qui seront effectuées et celles qui sont attendues des équipiers dans le cas standard et en cas de soucis tactique ou de sécurité des vols.

Vous pouvez voir comme une conférence de présentation d'objectifs, de motivation, d'alignement et d’anticipation des cas non conformes.

Quand et pourquoi nous communiquons

Le briefing est la dernière opportunité avant l'action pour partager les connaissances, le plan et toute information ou détail nécessaire à l'exécution de la mission. Les membres de votre équipe doivent sortir de la salle de briefing avec une vision de la raison du départ en mission et des objectifs clairs ainsi qu’une compréhension exacte de ce que nous attendons d'eux pour être considérés comme de bons équipiers.

En tant que dirigeant, c'est votre dernière chance de créer une synergie - ou une occasion de la perdre. Vous devez faire preuve d'un professionnalisme parfait et inspirer votre équipe à s'engager et à réaliser l'action au mieux de ses capacités.

Vous dirigez la manœuvre, vous donnez le ton. Prenez la direction des opérations pendant ce briefing, soyez dynamique et énergique. Si vous ne l'êtes pas, vous ne pouvez tout simplement pas attendre des membres de votre équipe qu'ils soient performants.

Avant de partir pour la mission, informez votre équipe du lieu et de l'heure du débriefing.

Qu’est-ce qui rend un briefing efficace ?

Nous avons tous participé à une réunion ou à un briefing en ayant le sentiment de perdre complètement notre temps. Le cerveau peut traiter plus de 400 mots par minute, mais on ne peut en dire que 200. Il est extrêmement difficile de retenir l'attention de quelqu'un.

Selon le rapport de Doodle sur l'état des réunions en 2019, 399 milliards de dollars seront perdus aux Etats-Unis et 58 milliards au Royaume-Uni en raison de réunions mal organisées.

Un briefing efficace est un briefing qui permet à chaque membre de sortir de la salle de briefing :

- Comprenant pourquoi il doit participer à la mission
- Sachant ce qui est attendu de lui
- Énergisé
- Avec la volonté de donner le meilleur de lui-même et de dépasser les objectifs
- A temps, avec une marge avant la prochaine échéance. Vous ne devez **jamais** terminer un briefing en retard
- En comprenant le rôle de chaque acteur clé, ce qui leur permet non seulement de comprendre la situation dans son ensemble et de soutenir quelqu'un si la situation l'exige, mais aussi de comprendre les contraintes des autres membres de l'équipe.

Comprendre nos tâches

Avez-vous déjà essayé de faire une "MUST DO LIST" au lieu d'une "TO DO LIST" ? Il y a de fortes chances que cela vous aide à être plus efficace.

Le même principe s'applique pour un briefing ; votre équipe ne doit pas quitter le briefing en sachant ce qu'elle *a à faire*, mais ce qu'elle *doit* faire. En quittant le "briefing", elle doit être convaincue de ce qu'elle s'apprête à accomplir.

Pour que les gens suivent le plan et obtenir les résultats escomptés, il est nécessaire de rappeler les tâches individuelles lors du briefing. Si elles sont

complexes, elles doivent être abordées lors d'un briefing en plus petit comité - il est courant dans les grandes missions d'avoir un briefing dit « de masse » suivi de briefings en petits groupes — par patrouille de quatre avions.

Même si vos collègues ont contribué au brainstorming et à la préparation, ne sous- estimez pas la probabilité qu'après plusieurs changements et modifications du plan, beaucoup soient un peu perdu - même s'ils ne le verbalisent pas - et il est de votre responsabilité de vous assurer qu'ils aient bien compris ce que vous attendez d'eux.

Une fois, j'ai planifié un déplacement professionnel et j'ai communiqué la date trois fois à l'un des membres de mon équipe. La quatrième fois, j'ai veillé à insister sur le mois, même si j'avais déjà donné la date trois fois. C'est alors que mon collègue s'est rendu compte qu'il avait prévu le déplacement sur le mauvais mois. Il n'avait jamais collationné — et je ne lui avais pas demandé de le faire.

Le collationnement est défini par : « comparer entre eux des exemplaires manuscrits ou imprimés. » Dans l'aviation, il s'agit de répéter en reformulant différemment afin de s'assurer de la parfaite compréhension des communicants.

La mauvaise transmission de l'information — la communication — tue dans l'aviation et peut coûter une fortune dans le monde des affaires. Ne laissez aucune place aux malentendus, assurez-vous que votre vision et votre plan sont bien compris par tout le monde. Pour le bien de tous, exigez un collationnement de la part de vos collaborateurs.

Il est essentiel que les autres membres de l'équipe soient à l'écoute du rôle de chacun. Même s'ils peuvent se concentrer un peu moins quand ce n'est pas leur tour, ils doivent acquérir une compréhension de la situation globale et avoir une idée précise de la charge de travail et des contraintes de chacun. Cela aidera non seulement à fédérer l'équipe mais aussi rendra leurs interactions plus efficaces, moins longue et dans certains cas moins frustrants. Gardez à l'esprit que si quelqu'un devient indisponible durant la mission, il devra être remplacé par un collègue et sa charge de travail réalisée par un collègue. Pensez toujours à cette éventualité lorsque vous écoutez un briefing.

Par exemple : dans une mission avec quatre avions, si le numéro 2 est incapable de décoller ou d'effectuer la mission, nous réaffecterons le numéro 4 comme numéro 2. Nous partons alors à 3 avions et le numéro 4 doit alors effectuer les tâches du numéro 2 - devenir numéro 2. Il est important de savoir cela dès le début du briefing pour que le numéro 4 se concentre sur la description de la tâche du numéro 2.

Bonne chance pour mettre en place ce cas rapidement et efficacement si ce "what if n'a pas été briefé avant.

Savoir où nous allons

Il ne doit pas y avoir de place pour le doute. En navigation à basse altitude, il est courant d'apprendre par cœur le trajet que nous devons suivre et les éléments caractéristiques de la zone d’évolution avant de monter dans l'avion.

Lorsque mon père était pilote de Mirage IIIR en mission de reconnaissance, il a un jour remis sa carte de navigation à son instructeur pour un vol test en expliquant qu'il n'en avait pas besoin pour accomplir la tâche. Un geste audacieux à réaliser uniquement lors d'une mission d'entraînement, mais un moyen efficace de prouver ses capacités au sein de son escadron.

Vous devez être familiarisé avec votre environnement. Lorsque tout se passe gentiment et que la charge de travail est faible, vous ne réalisez pas vraiment l’importance de cette préparation, mais cela vous sauvera la vie lorsque la charge de travail augmentera pour une raison inattendue.

Vous devez vous rendre maître de votre environnement.

Connaître la zone qui vous entoure fait partie de ce processus.

Plus vous en saurez sur votre industrie, votre concurrence, le réseau autour de votre domaine d'expertise, plus il vous sera facile d’anticiper, de vous réadapter, de prendre des décisions et d'atteindre vos résultats.

Chacun doit savoir où se déroule l'action, la région, les spécificités de ce domaine d'activité, la culture et, si c'est avec un client spécifique, comprendre son entreprise, son domaine d'activité, ses valeurs et sa culture d'entreprise.

Ne sous-estimez pas l'importance de comprendre et maîtriser votre environnement.

La colonne vertébrale

L'alignement à l'objectif final et à l'intention du commandement sont essentiels.

Le briefing doit présenter l'objectif de la mission ainsi que le contexte général. Les intervenants seront toujours plus disposés à fournir un effort s'ils comprennent la situation générale et le contexte de leur intervention.

Si elle est complexe à expliquer, c'est votre rôle de leader de la rendre simple (KISS) et de trouver le bon angle afin d’impacter votre équipe fonction de la personnalité de chacun. Vous devez également traduire le langage politique ou stratégique qui entoure la description de votre mission en quelque chose que votre équipe pourra comprendre clairement et qui résonnera avec la formation qu'elle a reçue. Cela leur fera une impression plus durable et ils s'en souviendront plus facilement.

Exemple :

Informations du commandement.

Cette semaine, nous naviguerons dans le golfe pour un pré-déploiement stratégique.

Traduction :

Cette semaine, nous serons au large des côtes iraniennes pour effectuer des opérations de routine au large de leurs côtes, ainsi nous montrerons notre présence tout en menant nos missions d'entraînement régulières.

Comprendre la situation dans son ensemble ou "l'intention du commandement" — le commander intent -, comme nous l'appelons, permet à chacun de s'aligner parfaitement à la colonne vertébrale de toute action : l'objectif stratégique de la chaîne de commandement. Ce faisant, vous vous assurez que votre équipe connaît la vision à laquelle elle doit rester alignée et si la phase de conduite de l'opération nécessite une prise d’initiative, elle se fera dans la bonne direction.

Nous ne sommes pas là pour pousser les Iraniens à la faute ou au conflit. Nous sommes là pour faire nos missions d’entraînements classiques, tout en montrant de manière pacifique et non provocatrice notre présence.

Comment faire ?

C'est le bon moment pour expliquer à votre équipage comment ils doivent s'acquitter de leurs tâches, quelles tactiques ils doivent utiliser. S'il s'agit de tâches très longues et complexes, vous devez être bref, ne leur rappeler que les points spécifiques, vous pouvez poser quelques questions ouvertes pour vous assurer que le sujet est bien maîtrisé. Dans le cadre des missions complexes, ils doivent également bénéficier d'un briefing en petits groupes, soit par vous-même, soit par leur chef direct ou le responsable du groupe.

Assurez-vous de couvrir les points importants et les interactions importantes qu’elles soient en interne ou en externe. C'est votre travail de vous assurer que vous êtes tous sur la même page : votre page.

Avec quel soutien ?

Il est important de rappeler à tous, le type de soutien dont vous bénéficierez pendant la mission. Il est possible qu'il ait changé au cours de la préparation et il convient de rappeler à chacun le matériel et le soutien à disposition. Il arrive assez souvent qu'à ce stade, votre « rens » vous dise que vous avez perdu un soutien (plus d’avion ravitailleur — une frégate alliée qui ne peut pas rester dans la zone, etc.) ou du matériel (un mirage 2000D en moins, ou plus aucun mirage 2000D du tout), et que l'information ne vous ait pas été communiquée plus tôt en raison des circonstances X, Y ou Z. Il est donc essentiel de revoir collectivement une dernière fois l'ensemble des aides disponibles.

Avec le matériel informatique, nous parlons systématiquement des versions logiciels utilisées - attention aux mises à jour !

Comment gérer les situations inattendues ?

Les "what if les plus probables doivent être briefés. Nous avons des "what if tactiques et des "what if administratifs. Les « admins » concernent les évènements susceptibles de se produire au sol, en route vers ou en revenant de la zone d'action, et les « what if tactiques » concernent ce qui pourrait se passer durant le combat.

Les membres de l'équipe doivent également avoir conscience que tous les "what if ne leur ont pas été présentés - si le temps le permet, vous pouvez creuser plus en détails, mais vous ne devez pas saturer votre équipe avec trop d'informations.

Un bon format consiste à évoquer trois à cinq "what if tactiques et trois à cinq « what if administratifs, tout en réitérant l'importance de faire remonter les informations du terrain à la chaîne de commandement pour permettre une meilleure prise de décision.

En termes de tactique, le scénario le plus probable (most likely) et le plus dangereux (most dangerous) devrait également être couvert.

Energisé

Vous ne pensez peut-être pas être un orateur motivant, mais vous devriez ! Votre personnel est sur le point de partir en guerre avec vous. Ils devraient sentir votre énergie et de bonnes vibrations. Si vous vous présentez fatigué, démotivé et sans combativité ne vous attendez pas à ce qu'ils fassent beaucoup d'efforts. Vous donnez le ton et montrez l'exemple. Ne l'oubliez pas ! Votre objectif est de faire en sorte que votre équipe parte au combat avec les bonnes informations et le bon état d'esprit.

Disposés à accomplir la mission au maximum de nos capacités

Nos capacités sont étroitement liées à notre état d'esprit et à notre énergie.

Vous devez suffisamment bien connaître vos équipes pour comprendre les leviers à votre disposition. Rendre vos collègues responsables vis-à-vis des

autres ou de leur propre ego est assez efficace, mais cela dépend vraiment de la nature de votre mission et de votre fonction.

Si vous avez beaucoup de personnels de soutien derrière vous, cela peut être une bonne source d'inspiration. Ils ont travaillé de longues heures pour vous mettre dans la situation de finir le travail : finissez-le, ils le méritent ! Faites prendre conscience à vos collègues de leur responsabilité.

Un Rafale Marine qui roule sur le pont d'envol est une source d'inspiration pour tout le bâtiment. Tous les marins travaillent à leur niveau pour permettre le catapultage en toute sécurité et l'envol des 21 tonnes de haute technologie vers nos clients — les forces spéciales sur le terrain.

Lorsque vous êtes aux commandes et que vous roulez sur le pont d'envol, vous voyez l'engagement du personnel de pont. Ils courent, roulent sous l'avion, ils sont engagés au maximum de leurs capacités pour l'efficacité opérationnelle du porte-avions. Ils font des sacrifices. Leur condition de travail sont difficiles, ils ont fait de nombreux sacrifies en acceptant de partir se confiner plusieurs mois sur un navire à la mer — et ils tiennent grâce à ce Rafale qui se déplace vers la catapulte : ils ne veulent pas être le maillon de la chaîne qui empêche le départ du Rafale vers sa mission.

Pilote du Rafale, vous avez également des journées qui sont plus dures que d'autres. Il n'est pas toujours facile d'avoir envie de donner le maximum lorsque vous êtes seul et isolé dans votre cockpit, harnaché à un siège éjectable bourré d'explosif lui-même accroché à 8 tonnes de pétrole et 1 tonne de bombes. Vous vous êtes engagé pour des valeurs macro : honneur — patrie - valeur — discipline, mais de voir l'engagement de vos collègues vous pousse au quotidien à donner le meilleur de vous-même : qui suis-je pour gâcher la somme de leurs efforts individuels ?

La préparation mentale est une autre clé de la réussite.

Assurez-vous que votre équipe quitte la salle de briefing dans un état d'esprit discipliné et concentré. Si quelqu'un semble agité ou indiscipliné pendant le briefing, vous pouvez vous attendre à ce qu'il garde le même état d'esprit pendant la mission. Vous devez y remédier. Il est peu probable qu'une personne peu disciplinée suive le briefing à la lettre.

Il y a différentes façons de le gérer.

Le plus efficace est de parler à la personne en tête à tête après le briefing, de lui demander si elle est impatiente d'accomplir la mission ainsi que de lui poser quelques questions ouvertes pour s'assurer qu'elle a bien compris le briefing. Vous devez l’amener à se concentrer et à se rappeler sa responsabilité et son impact sur l’équipe.

Rappelez-lui rapidement l'intention du commandement et l'importance de son rôle dans la mission. Rappelez-lui qu'il doit rendre compte de son domaine de responsabilité spécifique et que vous avez hâte de le retrouver après la mission pour échanger des enseignements qu'il aura tiré de la mission. Enfin, rappelez-lui les efforts effectués par ses collègues pour lui donner l’opportunité de « transformer l’essai » et leurs attentes quant à son professionnalisme, et terminez par une note positive et le fait que vous lui faites absolument confiance pour mener à bien la mission conformément au briefing.

A l’heure, avec un peu de marge

Imaginez que vous soyez très professionnel tout au long de la préparation que vous demandiez à vos équipes lors du briefing et que vous finissiez votre briefing en retard, obligeant chacun à devoir se dépêcher et à courir pour aller aux avions pour démarrer à l’heure. Votre équipe est dans une situation (très) inconfortable pour débuter la mission. Cela commence mal.

Vous venez de ruiner votre crédibilité et de mettre toute votre équipe « derrière l'avion ».

Vous ne pouvez pas faire cela. Il ne faut jamais « courir aux avions » (sauf en décollage d’alerte dans le cadre de la défense aérienne mais c’est prévu et briefé).

Ayez deux équipiers qui jouent le rôle de « time keeper » - gestionnaires du temps - et mettez des alarmes sur votre téléphone ou votre montre si nécessaire. J'ai une montre de sport qui peut vibrer en mode une alarme discrète : c’est très efficace. Lors des briefings ou des conférences, je mets en place une alarme toutes les 20 minutes, ce qui me permettrait de rester conscient du temps qui passe, et je mets une alarme à cinq minutes restantes

également. Ainsi je peux facilement adapter mon contenu si nécessaire et je n'ai pas besoin de quitter mon public des yeux.

Devenez un ACE du briefing

Un As est un statut chez les pilotes de chasse. Il faut avoir 5 victoires aériennes homologuées, ce qui prouve vos qualités en combat aérien.

ACE signifie Aligned — Condenced — Expected : Aligné - Condensé - Attendu

Votre briefing doit passer en revue ces trois mots clés. Nous les approfondirons plus tard, mais vous devez vous souvenir de cet acronyme.

- **Aligné**

Votre briefing doit être axé sur la mission et les objectifs. Commencez par expliquer à nouveau le « pourquoi » de la mission aux participants et assurez-vous que vous êtes tous parfaitement aligné avec les objectifs et règles d’exécution de la mission.

- **Condensé**

Le briefing doit être un résumé condensé de l'action que vous vous apprêtez à exécuter. Il doit permettre à tout le monde de se préparer mentalement à l’action et d'expliquer le rôle de chacun au service du collectif et de la mission.

- **Attendu**

Vous devez décrire la réaction attendue de l'ennemi ainsi que les problèmes auxquels vous pensez que votre équipe pourrait être confrontée et comment vous voulez qu'elle réagisse face à ces scénarios. Une équipe avertie en vaut deux.

Lignes directrices de l’ACE

- **Préparation du briefing**

Ne commencez pas le briefing si vous ne l’avez pas bien préparé. Il est préférable de dire à tout le monde que le briefing est retardé de quelques minutes — et fixer un nouvel horaire de brief - et de se présenter préparé,

plutôt que de commencer à l'heure initialement prévue et de commencer à réfléchir pendant le briefing ou de changer d'avis sur plusieurs points devant votre équipe.

Je vais le réécrire :

Il est préférable de retarder votre briefing que de le commencer sans préparation.

Oui, c'est aussi important que cela.

Vous pouvez modifier ou faire évoluer votre plan durant le briefing, mais afin de donner un bel exemple et d’éviter de fatiguer vos collègues, il vaut mieux l’éviter. Vous réduirez le risque de voir un membre de l'équipe appliquer l'ancien plan au lieu de la nouvelle version.

N'oubliez pas que vous devez montrer l'exemple : leader, vous êtes l’exemple.

- **Le temps est compté**

Le temps de chacun est précieux. Si quelqu'un a le sentiment de perdre du temps, non seulement son attention va diminuer, mais son engagement dans la mission en sera affecté et votre crédibilité en tant que leader en souffrira. L'efficacité du briefing et de la méthodologie sera également affectée, car votre équipe n'en ressentira pas les bénéfices parce qu'elle n'y aura pas prêté attention. Ils commenceront à penser que les briefings sont inutiles et entreront dans une spirale négative où ils écouteront moins lors du briefing suivant et ainsi de suite, jusqu'à ce que tout le monde finisse par perdre son temps sans aucune efficacité.

N’entrez pas dans la spirale de l’échec, cela dépend directement de vous.

Veillez à valoriser le temps de chacun. Les conversations non professionnelles pendant un briefing doivent être réduites au minimum, quelques brise-glaces et des blagues occasionnelles sont parfaitement acceptables (avec l’humour attention aux différences culturelles), mais assurez-vous que tout le monde reste concentré sur les questions professionnelles — du lien peut être créé avant et après le créneau du briefing.

Un briefing n'est pas un brainstorming ou une préparation 2.0. Vous avez une chronologie serrée et il doit y avoir un rythme tonique. Si vous commencez à penser à changer le plan pendant le briefing, peut-être devriez-vous le faire, mais pendant le débriefing, assurez-vous d'avoir tiré les leçons de votre brainstorming et de votre préparation efficace et ne transformez pas cela en habitude.

Le temps que vous perdez, est un temps qui peut être utilisé pour mieux vous préparer et c'est peut-être du temps qui peut transformer un échec en réussite.

Ne laisseras de place au hasard, la sur-préparation doit être la norme.

- **Adapté**

La méthodologie devrait toujours être la même.

« La répétition fait la réputation »

Marcel Bleustein Blanchet

Les étapes à suivre doivent toujours rester les mêmes si vous voulez réduire le risque d’oubli. Toutefois, adaptez le contenu de votre briefing à votre public.

Pour une mission d'entraînement basique au combat rapproché sur Rafale, je ne brieferai pas un pilote débutant fraîchement diplômé et sans grande expérience de la même manière que je le ferai pour un pilote en transformation ayant plusieurs années d'expérience sur un autre type d’avion de chasse.

Si je me concentre sur des choses très élémentaires avec le pilote en transformation, je vais très vite perdre son attention. Si je parle du Rafale en utilisant des exemples comparant les actions à faire dans le Rafale et dans son ancien avion, j'aurai toute son attention. Tout comme un discours ou une conférence, un briefing doit garder son public à l'esprit et doit être construit non seulement autour de lui, mais surtout *pour* lui.

Aidez-les à vous aider : soyez impartant !

En parlant de son ancien avion, je lui montrerai que je respecte non seulement son ancien travail et son ancien appareil, mais aussi son expérience. Cela permettra de créer une meilleure synergie et il n'hésiterait

pas à offrir son aide de manière proactive si quelque chose devait arriver et si ma charge de travail commencerait à saturer.

- **Stimulant**

Il existe de nombreuses façons de rendre un briefing stimulant.

Le moyen le plus simple est de poser des questions à votre public. Gardez ces questions ouvertes, ne laissez pas votre public répondre par oui ou par non, sauf si vous craignez qu'il ne donne une mauvaise réponse. Le but de ces questions est de leur montrer qu'ils connaissent leur sujet et de renforcer leur estime de soi en tant que professionnels avant de se lancer dans la mission.

Si votre mission doit être axée sur la formation, demandez toujours à vos équipiers de développer leurs réponses. Il sera beaucoup plus difficile de répondre aux questions et vos participants devront réfléchir puis répondre à voix haute, ce qui leur permettra de s'en souvenir plus facilement et d’améliorer leur capacité d’expression orale dans un cadre stressant.

Dans certaines unités du corps des Marines américains, les officiers ont une façon très particulière de terminer leur briefing. Une fois que l'officier a fini d'expliquer le plan, chaque soldat doit prendre la parole devant tout le monde et expliquer quelles actions, il va effectuer. Une sorte de « back brief » très détaillé. C'est une méthode qui prend beaucoup de temps, et de ce fait non utilisée dans l'aéronavale car nos délais sont presque toujours très serrés. Il s’agit néanmoins d’une méthode qui a fait ses preuves si vous avez le temps.

- **Rester maître du temps**

Tout comme pour le brainstorming et la préparation, la meilleure façon de gérer son temps est d'en être conscient et de gérer ses échéances. Une mission peut être longue de la préparation au débriefing, le fait de parler du temps restant à chaque grande étape rappelle à chacun les prochaines échéances et vous aidera à toujours les respecter.

Le Briefing, étape par étape

Time hack

Vous avez fait un time hack au début du brainstorming. Refaites-en un au début du briefing. En répétant les mêmes méthodes, vous les transformez en habitudes qui aideront votre équipe et vous-même lorsque votre charge de travail augmentera.

Il y a des dizaines de bonnes raisons de le faire :

- L'équipe peut être modifiée suite à l'ajout de nouvelles personnes qui sont venues écouter le briefing parce qu'elles sont impliquées dans une partie de la mission ou qu'elles veulent acquérir une certaine expérience en écoutant votre plan.
- Vous avez peut-être fait le brainstorming hier ou il y a plusieurs jours.
- En effectuant le "time hack" au début du briefing, vous serez précis et rigoureux : professionnel.
- Cela aidera non seulement votre équipe, mais aussi vous-même. En vous forçant à être précis et ciblé, vous vous préparez à la réussite.
- Tout aura l'air sous contrôle, et vous donnerez le ton.
- Les téléphones sont en sourdine, les montres sont synchronisées, vous avez l'attention de votre équipe.
- Cohérence et discipline.
- Leadez par l'exemple.
- Ne laissez aucune place à la complaisance.

Chronologie

Expliquez la chronologie du briefing puis de la mission et indiquez le lieu et l'heure du débriefing. Veillez à indiquer le fuseau horaire utilisé, en particulier si plusieurs fuseaux horaires sont concernés. Heure locale ou heure GMT (heure zoulou) est un détail qui doit toujours être précisé. C'est une raison typique de malentendu. Dans le pacifique, il

faut également préciser le jour — saviez-vous que le Air China 625 - un Airbus A350 - a décollé le 1er janvier 2022 et c’est posé après 11 heures de vol le 31 décembre 2021.

Soyez également précis avec les dates. Un "mardi prochain", par exemple, n'est pas assez précis. Il devrait s'agir du "mardi 13 ". L'ajout du mois peut également atténuer le risque de malentendu.

Pour que les choses restent claires et éviter les problèmes, préciser toujours :

Jour de la semaine, date, heure, minute, fuseau horaire.

Objectif de la mission

Pas besoin d'utiliser beaucoup de mots. Soyez bref. Gagnez du temps et allez droit au but. Pourquoi sommes-nous ici ? Expliquez les ordres exacts que vous avez reçus de la chaîne de commandement, puis la façon dont vous les avez traduits dans un langage compréhensible par tous pendant le brainstorming.

Vue d’ensemble

Un récapitulatif de la situation globale permettra de s'assurer que tout le monde comprend pourquoi votre équipe se retrouve à effectuer cette mission aujourd'hui. Dans quel contexte et avec quel objectif stratégique plus large devons-nous tous rester aligné pour cette mission ?

L’importance de présenter une vue d'ensemble ne doit pas être sous-évaluée. Une présentation efficace de la vue d'ensemble peut vraiment faire une différence dans l'alignement de votre équipe.

Suivre les 4T — Task, Target, Threat, Tactics - et les résumer est toujours une bonne méthode.

Principales caractéristiques de la zone d’action

Parlez de la zone dans laquelle vous allez intervenir, du client pour lequel vous allez travailler ou du territoire ennemi que vous allez survoler. Quelles en sont les principales caractéristiques, les traditions en place, la population, le climat, les coutumes locales. Chaque détail peut avoir une importance.

Admin

Ce que nous appelons l'"admin", abréviation de "phase administrative", aller vers la zone de combat et en revenir.

Pour vous, il peut s'agir de la façon dont vous vous rendrez sur le lieu de l'opération, d’un rendez-vous, de l'itinéraire, de l'heure, de ce à quoi vous devez vous attendre en termes de transport, de l'endroit où vous dormirez, de l'endroit où vous mangerez, de toutes les questions relatives à votre mission qui n’ont pas rapport direct avec la vraie bataille, la phase tactique.

Ne sous-estimez pas l'influence qu'une mauvaise « admin » peut avoir sur le niveau d'anxiété de votre équipe, son moral et sa fatigue. Lors de vos vols d’examen, pour obtenir la qualification de sous-chef ou chef de patrouille, vous pouvez faire une excellente phase de combat — tactique — et vous voir refuser votre qualification pour un manquement dans la phase « admin ».

Terminez cette section par la rubrique "Admin what ifs".

Tactique

Maintenant que la situation générale est limpide, que va-t-il se passer durant cette mission, quelles tactiques seront utilisées, quel est le plan lors de la rencontre avec le client ? Bon flic - mauvais flic, tactiques d'appât, beaucoup de possibilités différentes sont possibles, et chaque mission est unique. C'est la phase où nous partageons avec l'équipe sur le cœur de la mission.

Vous devez également parler des scénarios les plus probables et les plus pessimistes.

"Et si..." tactique

Les choses ne se passent jamais comme prévu. Après la tactique, comme évoqué plus haut, vous voulez évoquer comment réagir si les choses ne se passent pas comme prévu.

Rappel des tâches individuelles et du travail d'ailier

Vous devez rappeler à chaque membre de l'équipe son domaine de responsabilité. Ils sont tous responsables d'un domaine spécifique et doivent viser de venir fier au débriefing pour présenter leurs résultats.

Vous pouvez résumer en quelques phrases ce que vous attendez de vos ailiers pendant cette mission.

En mission de supériorité aérienne, où nous devons nettoyer l'espace aérien des chasseurs ennemis pour les bombardiers amis qui arrivent, nous résumons généralement ainsi la phase tactique :

- Nous poussons (nous pénétrons en territoire ennemi)
- On aseptise (on se débarrasse de l'opposition)
- Nous sortons (nous rentrons chez nous en toute sécurité)

- Assistez votre leader de section, soyez bref — concis - clair à la radio (soutenez vos managers et soyez efficace dans votre façon de communiquer).

Un résumé très efficace d'une mission très complexe et intense qui va se dérouler à la vitesse du son !

Il est important de rappeler aux équipiers qu'ils sont là pour assister leur leader et les aider à accomplir la mission. Ils doivent s'adapter à leur leader et permettre au groupe d'accomplir les missions.

Comme disait Jester dans Top Gun en 1986 : « *You never ever leave your wingman" (comprendre :you never ever leave your leader — vous ne quittez jamais votre leader)*

Dans un autre registre - plus réaliste et dramatique, les derniers mots de l'excellent Commandant René Mouchotte avant d'être abattu en plein ciel de gloire le 27/08/1943 furent :

« Je suis seul »

Ses équipiers (son #2 était Pierre Clostermann) n'ayant pas réussi à maintenir la cohésion de patrouille lors de combat contre les Allemands durant une mission de protection de bombardiers B-17 Américains.

Sécurité

Nous terminons toujours nos briefings par un rappel de sécurité. N'oubliez jamais que voler n'est pas naturel — il faut rester en vie et préserver le matériel. Il faut donc avoir la sécurité à l'esprit en permanence. Quels sont les dangers qui peuvent survenir et comment devez-vous y réagir ? Conditions météo, état de santé, zone dangereuse, etc. Le moment est venu de s'assurer que tous partent prêts à donner le meilleur d'eux- mêmes - sans en oublier la sécurité.

SUIVEZ VOS CHECKLISTS

Checklists

Le mot Checklist est un mot éternellement lié au monde de l'aviation.

Lorsque vous êtes dans le cockpit et que vous travaillez de très longues heures, vous pouvez facilement monter en saturation mentale lors des moments de forte charge de travail et devenir complaisant ou paresseux lors de phases de plus faible charge de travail tel que la croisière à haute altitude au-dessus de l’océan. Lors de ces phases vous pourriez très bien oublier de faire une action importante pour la conduite de l’aéronef et personne ne le remarquerait ! La qualité de votre travail dépend de celle de votre cerveau, et nous savons pertinemment que notre cerveau et notre condition d’être humain présentent de nombreuses failles.

Parce que nous ne comptons pas sur la chance pour réaliser nos vols en toute sécurité, Boeing a décidé de s'appuyer sur des listes de contrôle — checklists - dans l'aviation suite aux leçons tirées du crash, le 30 octobre 1935, d'un prototype de bombardier qui allait devenir le B-17 piloté par le Major Ployer P. Hill.

L'avion était en parfait état, mais l'équipage a oublié de retirer le système de blocage des commandes de vol, un système conçu pour empêcher les commandes de vol de bouger avec le vent lorsque l'avion est stationné au sol.

Cette omission a provoqué la perte de contrôle de l'avion et son écrasement, juste après décollage, causant la mort de deux des cinq membres de l'équipage.

Une pièce d'équipement très bon marché qui vise à protéger les surfaces de contrôle n'a été enlevée par aucun des cinq membres d'équipage - tous hautement qualifiés — ni par aucun des techniciens au sol. Une tâche facile qui aurait pris au maximum une minute à l'un d'entre eux.

Cette leçon ne laisse aucune place à l'interprétation : on ne peut pas faire confiance même à l'équipage le plus compétent pour effectuer toutes les actions nécessaires à l'exploitation en toute sécurité d'un avion complexe.

Les checklists sont devenues obligatoires en aviation peu après cet accident.

Nous devons maintenant tous effectuer différentes étapes d'une liste de contrôle — toujours les mêmes items dans le même ordre afin de préparer l'avion pour la prochaine phase de vol.

Si une checklist est interrompue, il faut la recommencer depuis le début.

C'est ainsi que l'on construit l'un des moyens de transport le plus sûr au monde.

Les listes de contrôle ne doivent pas nécessairement être longues - elles sont généralement comprises entre 30 secondes et plusieurs minutes maximum.

Si vous regardez le monde de l'aviation civile, vous dresseriez une liste de contrôle aux moments suivants :

- AVANT DÉMARRAGE
- DÉMARRAGE
- APRÈS DÉMARRAGE
- ROULAGE
- AVANT LE DÉCOLLAGE
- APRÈS DÉCOLLAGE
- MONTÉE
- CROISIERE
- AVANT DESCENTE
- APPROCHE
- AVANT L'ATTERRISSAGE
- ARRÊT DE L'ATTERRISSAGE
- COUPURE MOTEUR

Dans un avion commercial, ces listes de contrôle doivent être lues à voix haute avec l'aide des deux membres de l'équipage : la checklist est soit affichée sur un écran de l'avion, soit écrite sur un morceau de papier lu par un des pilotes — le Pilot Monitoring ou PM - qui utilise son doigt pour

suivre la liste de contrôle pendant que le Pilot Flying ou PF - effectue l'action requise, vérifiée par le PM.

Dans l’aviation commerciale, les checklists (sauf quelques checklists d’urgence comme la dépressurisation) ne doivent pas être faites de mémoire afin d’assurer leur parfaite application. Nous ne faisons pas confiance à la mémoire des pilotes.

Saviez-vous que des petits avions et même des avions de chasse ont atterri avec le train d'atterrissage rentré à cause d'erreur humaine ? Le pilote ou l'équipage n'a pas suivi la checklist, ce qui a eu pour conséquence que le train d'atterrissage a été oublié et que l'avion a atterri sur le ventre. C’est arrivé en Mirage 2000, par exemple. La vidéo est visible sur Youtube.

Dans l'aviation commerciale, pour augmenter la vitesse de réaction et réduire l’impact de certaines pannes, certaines checklists ont des items qui doivent être connus de mémoire. Dans certaines compagnies, ces checklists avec « memory items » doivent être répétées et révisées à haute voix chaque jour entre les membres de l'équipage avant le premier décollage de la journée. Lorsque le temps le permet, cela doit être fait dans le cockpit, ce qui permet à chaque pilote de répéter les mouvements qu'il ferait avec ses mains, rafraîchissant ainsi sa mémoire musculaire.

Ces répétitions en début de journée permettent à votre cerveau et à votre corps d'être très efficaces en cas de panne et de passer en mode "pilote automatique" lorsque vous devez faire face à une quantité énorme de stress - l'entraînement est toujours payant !

À quoi ressemble une checklist ?

Il s'agit d'un processus en trois étapes :

- Le Pilot Monitoring — PM - le pilote chargé d'aider le pilote qui contrôle l’avion, lit l’item à réaliser sur la checklist.
- Le Pilot Flying effectue l’action.
- Le PM vérifie que l’action est correctement réalisée puis passe à l’item suivant.

Concrètement :

PF : Checklist avant roulage s’il te plaît (demande au PM de commencer la checklist appelée)

PM : *sort la liste de contrôle et commence la lecture, en commençant par* le *nom de la liste de contrôle pour s'assurer qu'il s'agit bien de la bonne.*

Checklist avant roulage. PROBE/WINDOW HEAT

PF : *déplace le commutateur ou appelle la position qu'il voit*

AUTO

PM : HEADING INDICATOR

PF : *lit le cap qu'il voit sur ses trois indicateurs de cap*

Heading 234,233,233

PM : *lit le cap qu'il voit sur ses deux indicateurs de cap*

Heading 234,233

PM : ALTIMÈTERS

PF : *lit l'altitude qu'il peut voir sur ses deux altimètres*

120 pieds, 125 pieds

PM : *lit l'altitude qu'il peut voir sur son altimètre*

125 pieds

PM : STANDBY INSTRUMENTS

PF : SET

….

PM : *appelle la fin de la checklist*

Checklist avant roulage terminée

PF : *Confirme la fin de la checklist*

Reçu

Urgences et amélioration continue

En cas de soucis technique ou d'urgence, l'équipage aura également recourt à des checklists. Cela permettra à l'équipage de suivre une procédure qui a été élaborée et conçue à l'avance pour atténuer les risques liés à la panne rencontrée.

Le moment où votre moteur commence à s’auto consommer (brûler) n'est pas exactement le bon moment pour consulter le manuel de l'avion en vous demandant quels systèmes vont être affectés et quelles mesures doivent être prises pour augmenter la survivabilité de tous.

Les checklists sont créées à l'avance par le constructeur afin de réagir face à des situations d'urgence et de proposer la meilleure façon d'y faire face — d’après les ingénieurs et pilotes d’essais qui ont développé l’aéronef.

L'expérience peut parfois conduire à des écarts par rapport aux checklists. La sécurité est toujours la préoccupation prioritaire dans l’aviation commerciale et il est autorisé d’adapter une checklist à la situation pour raison de sécurité. Il est néanmoins très rare que cela soit une situation d’avenir. Néanmoins parfois cela sauve des vies.

Un très bon exemple est celui du capitaine "Sully" Sullenberger qui, en 2009, a amerri le vol Cactus 1549 dans l'Hudson, sauvant ainsi tout le monde à bord suite à une double panne moteurs à basse altitude au-dessus de la ville de New York.

Sur la base de son expérience, de ses réflexions personnelles et de sa préparation en vue d’une éventuelle double panne moteur un jour dans sa carrière, il a décidé de mettre en marche l'Unité de Puissance Auxiliaire (APU), un petit moteur électrique supplémentaire situé dans la queue de l'avion pour générer plus d'électricité lui permettant de garder plus d’autorité sur les commandes de vol et mieux contrôler l'avion Airbus 320 jusqu’au touché de la surface de l’eau.

S'il avait suivi la checklist double panne moteur - qui n'est pas conçue pour une perte de puissance à basse altitude - il est probable qu'il n'aurait pas pu contrôler avec autant de précision l'arrondi de l'avion en raison d'une réduction de la puissance électrique dans l'avion suite à la panne du double moteur.

Une leçon a été tirée et plusieurs checklists ont été modifiées à la suite de l'incident.

Dans la communauté des avions de chasse monoplace, les pilotes disposent de checklists pour « mettre en œuvre » l’avion dans les cas normaux, dans les cas dégradés et également pour toutes les phases tactiques. Il existe des

checklists et procédures pour le système d’armes, préparer un lancement de missile, utiliser le pod de reconnaissance ou le système de ravitaillement en vol.

Grace à ces méthodes au niveau mondial, seulement 81 personnes sont décédées dans un accident aérien d’aviation commerciale en 2021, pour un total de 4 accidents mortels.

“LOSE SIGHT, LOSE THE FIGHT”

« PERDEZ LE VISUEL, PERDEZ LE. COMBAT »

Cela s'applique à tout : gardez toujours l'objectif en vue. Le visuel est un terme utilisé dans l’aviation pour dire que vous avez un autre avion ou une cible bien en vue.

Si vous perdez le visuel, vous devez l’annoncer.

Afin d’être le plus efficace possible, nous utilisons 4 « code words » en rapport avec le visuel.

VISUAL : j’ai le visuel sur un avion / objet allié ou neutre

BLIND : j’ai perdu le visuel sur un avion allié ou neutre

TALLY-HO : j’ai visuel sur un avion /objet ennemi

NO JOY : j’ai perdu le visuel sur un avion /objet ennemi

Accomplir la mission le plus rapidement et le plus efficacement possible n ’est possible qu’en gardant toujours les objectifs de la mission en tête.

En combat aérien, si vous perdez de vue votre adversaire, la sanction est immédiate. Il manœuvre alors de manière plus efficacement que vous, se met en position de tir et vous tire dessus quelques secondes plus tard.

Vous ne pouvez pas vous permettre de perdre de vue votre ennemi, sinon il vous tuera.

Même chose pour votre objectif. Si nous sommes attaqués par un chasseur ennemi lors d’une mission de pénétration en territoire ennemi pour aider des forces spéciales au sol, le combat aérien est notre objectif à **court terme :** nous voulons le rendre inapte au combat le plus rapidement possible, avoir

le TTK — Time To Kill - le plus rapide possible pour pouvoir nous occuper des forces spéciales au sol — notre objectif à **moyen terme.**

Toutes les décisions que vous devez prendre doivent être alignées sur l'objectif de la mission, et s’il s’agit d’aider les forces spéciales au sol durant 1 heure avec 0 perte chez eux comme chez nous — il va falloir gérer le pétrole et l’espace aérien de manière efficace !

Ce n'est pas aussi facile que de se concentrer sur un seul objectif, vous devez garder à l'esprit votre environnement à tout moment, ainsi que vos objectifs à moyen et long terme. Un bon combat aérien ne sert à rien si vous en sortez victorieux mais n'avez plus de carburant pour rentrer à la base — et devez-vous éjecter trois minutes plus tard.

Il va sans dire que vous devez vous être représenté intellectuellement de manière claire les objectifs de mission. Ne commencez pas la phase de conduite — le vol - si le ou les objectifs de la mission n'ont pas été clairement identifiés. Comment le succès de la mission va-t-il être évalué ?

Nous ne montons jamais dans un avion sans connaître l’objectif de la mission. Même si vous décollez sur alerte en moins de cinq minutes, vous savez que votre objectif de mission est de défendre le territoire, plus de détails suivront avec un briefing en vol, mais vous savez pourquoi vous faites ce décollage d’urgence.

Voyons un exemple rapide :

Situation globale :

Période de crise avec escarmouches. Plusieurs navires ont déjà été coulés et avions abattus ces 24 dernières heures.

Objectif du commandement :

Ne plus perdre de navire, ne pas escalader la crise en conflit majeur.

Règles d’engagement :

Autoriser à engager tout aéronef hostile armé qui entre à portée de tir de nos navires.

Moyens :

Deux Rafale avec 3 bidons de pétrole supersoniques et 6 missiles air-air chacun.

1 Avion ravitailleur de type « nounou armée » (un Rafale avec pod de transfert de carburant équipé avec ses missiles air-air) décollera après 90 minutes de mission ou sur alerte à 15 minutes.

Task :

Protéger un porte-avions qui a éteint son radar air-air en mer pour rester discret.

Target :

Porte-avions Charles de Gaulle

Threat :

Avions de combat et bombardiers ennemis de fabrication russe. Nombre inconnu.

Missiles air-air et air mer de longue portée. Arrivée probable du nord.

Tactics :

Effectuer une patrouille aérienne de combat avec un seul ailier, détecter, classifier, identifier visuellement si besoin et engager le combat avec les avions ennemis s'ils sont équipés de missiles anti-navires et s'ils se rapprochent trop du porte-avions.

Utiliser au mieux nos radars pour détecter les avions ennemis qui s'approchent parce que le radar du porte-avions est éteint.

Ne pas effectuer la patrouille trop proche du porte-avions pour ne pas donner sa position.

Je ne veux pas avoir à utiliser la moitié de mon carburant disponible ou la moitié de mes missiles pour abattre un seul ennemi, ni me concentrer sur un seul adversaire pendant 20 minutes parce que d'autres avions ennemis pourraient être en route pour attaquer mon porte-avions — et je ne pourrai probablement ni les détecter, ni les arrêter.

Dans combat aérien, l'objectif n'est pas de se battre pendant des heures avec l'ennemi avant de l'abattre. Le but est d'être efficace et de réduire le TTK, "Time To Kill". Vous voulez rendre l'avion ennemi inapte au combat le plus rapidement possible en utilisant le moins de vos ressources possibles : attention, temps, carburant, missiles.

Cela signifie que si un avion ennemi est détecté, en tant que chef de la patrouille aérienne de combat protégeant le porte-avions, ce serait une énorme erreur de me concentrer entièrement sur cet avion ennemi et de penser que mon seul objectif de mission est de l'identifier et de l'abattre si nécessaire.

Mon objectif de mission, ma Tâche — la Task - est toujours de protéger le porte-avions ; pas seulement de cet avion ennemi mais de toutes les menaces possibles - et il pourrait y en avoir d'autres.

Une subtilité facile à comprendre et à respecter assis sur un fauteuil tranquillement avec un café posé à côté, mais bien plus difficile à respecter lorsque deux avions de chasse ennemis qui veulent vous abattre se rapprochent de vous a plus de 1km/s. D'où l'importance de bien se préparer pour ne pas saturer intellectuellement sous les effets du stress et de la charge de travail.

Et en vol ?

C'est pourquoi, lorsque la décision est prise d'engager l'ennemi, j'opère aussi rapidement et efficacement que possible pour me remettre à l'affût des autres avions ennemis. Plus important encore, pendant toute la montée d'adrénaline que provoque l'interception de cet ennemi, je vais maximiser l'utilisation de mes deux jets pour non seulement intercepter l'ennemi détecté, mais aussi continuer à essayer d'en détecter d'autres.

Votre cerveau voudra se concentrer entièrement sur l'interception. Ne le laissez pas vous contrôler.

Ne perdez pas de vue la situation dans son ensemble. Vos followers moins expérimentés le feront probablement. A vous de les réaligner grâce à un mini brief en l'air — et n'hésitez pas à vous parler à voix haute pour vous rappeler vos objectifs, et vos prochaines actions à réaliser.

Le succès de la mission repose toujours sur le fait que vous ne perdiez pas de vue les objectifs.

GERER VOTRE CHARGE DE TRAVAIL

En aviation de chasse, il existe un dicton : « si vous n'avez rien fait ou pensé à rien pendant plus de cinq secondes, vous faites une erreur ». Il y a de fortes chances que vous soyez sur le point de vous retrouver "derrière l'avion".

La charge de travail vous aidera à rester performant, éveillé, concentré et alerte pendant de longues périodes. La charge de travail doit être gérée, et non pas crainte.

Dans le domaine de l'aviation, nous appliquons le retour aux fondamentaux aussi connu sous le "Back to basics" : "Aviate - Navigate - Communicate"

Cette règle très simple a pour objectif de vous sauver la vie lorsque votre charge de travail augmente dangereusement. Elle vous invite à vous concentrer sur ce qui compte vraiment lorsque nous sommes aux commandes d’un avion : le pilotage.

Piloter - Naviguer - Communiquer

Il s'agit de vous rappeler que vous devez toujours hiérarchiser vos tâches de manière intelligente pour garantir votre survie et votre niveau de performance.

Maintenir l'avion en vol rectiligne et horizontal est la première chose qui doit vous préoccuper. Ce n'est pas toujours facile et peut demander un certain effort et beaucoup d'attention si vous vous trouvez dans une très mauvaise position. Il faut avoir la bonne attitude, mais également la bonne vitesse — d’où l’importance de bien gérer ses réacteurs et leur capacité à produire de la poussée.

Maintenant que vous êtes dans une situation qui vous permet de garder le contrôle de votre aéronef à court terme, vous pouvez quitter la partie « aviate / piloter » et commencer à vous concentrer sur l’« aviate / naviguer » dans la bonne direction.

Si vous êtes à 180 km des côtes françaises et que vous vous dirigez vers l'ouest (vers les USA) avec seulement 20 minutes de carburant, même si vous pilotez bien votre avion et que vous maîtrisez le vol rectiligne horizontal, vous finirez par manquer de carburant et votre lieu d’amerrissage sera en dehors du rayon d'action des hélicoptères de recherche et de sauvetage. Ce qui n’est pas une situation d’avenir.

Se diriger dans la bonne direction, demande un effort et des ressources mentales. Vous devez prendre conscience de la situation, savoir où vous êtes, quel est votre environnement où vous évoluez, et prendre une décision dans les choix qui s’offrent à vous. Savoir se concentrer sur la phase « navigate » vous permettra de voler en terrain montagneux même avec un moteur en moins, ou de rejoindre une zone où les hélicoptères et les navires de secours pourront venir sauver vos passagers et votre équipage.

Si vous êtes confronté au doute et que vous n'êtes pas sûr de votre position actuelle, il devient très difficile de s’orienter. Garder une conscience de votre position exige un effort certain et une constante discipline - mais s’avère très vite payant en cas d’imprévu.

Une fois que vous avez piloté — que votre avion est sous contrôle - et que vous naviguez dans la bonne direction, vous pouvez accepter une charge de travail plus importante et passer à la phase "communiquer".

Si vous essayez de communiquer avant de piloter correctement et de vous diriger dans la bonne direction, vous augmentez vos chances de vous écraser et nuisez également à votre performance et charge de travail. Si vous communiquez sans savoir où vous voulez aller, ou en volant la tête en bas, il est peu probable que vos échanges radio avec vos équipiers ou le contrôleur aérien soient efficaces.

Pour être efficace, la communication demande beaucoup d'efforts et impacte votre charge de travail. Parler n'est pas difficile, mais partager une information de manière impactante, transmettre un message qui sera correctement compris et interprété n'est pas aussi aisé que ce que nous pensons.

Lorsque vous êtes saturé de tâches, vos capacités d’écoute diminuent beaucoup. Il est très fréquent pour un équipage occupé de louper des messages radio qui leur sont destinés. Vous devez vraiment être concentré et

maîtriser les autres tâches afin de pouvoir vous concentrer sur la partie "communiquer".

Avant de vous exprimer, assurez-vous toujours d'avoir l'attention de votre interlocuteur, et une fois votre message transmis, confirmez sa parfaite compréhension par un collationnement.

Download - upload

Une façon de se représenter un « communicate » efficace est d'imaginer que nous téléchargeons de l'information.

La traduction d'upload et download est identique en Français : téléchargement. Notre propre langue ne nous aide pas à comprendre la subtile différence entre les deux.

Mais en informatique, la capacité d'upload (envoyer de la data de son ordinateur vers un destinataire) est souvent très différente de notre capacité de download (recevoir sur notre ordinateur des informations).

En Normandie, j'ai souvent dans les 8 MB/s de download, pour 0.5 MB/s d'upload.

Il est généralement plus facile de recevoir de la donnée que d'en envoyer.

Nos cerveaux ne sont pas des machines. Il est souvent plus facile pour vous de vous exprimer — que pour vos collègues de tout entendre — retenir et graver dans leur mémoire.

Du coup, forcez-vous toujours à synchroniser votre vitesse ¿'upload - avec la vitesse de download de votre interlocuteur.

Multi-tâches

Nous ne sommes pas très efficaces en multi-tâches, c'est pourquoi nous sommes entraînés à déplacer notre attention d'un sujet à l'autre à un rythme très rapide.

Lorsque vous devez piloter un avion par mauvais temps, vous devez scanner de nombreux paramètres pour piloter l'avion et naviguer vers la destination.

En tant que pilotes qualifiés, pour voler dans les nuages, nous restons en vie parce que nous savons comment prioriser nos actions et vérifier notre propre niveau de saturation des tâches en permanence.

Qu’est-ce que la saturation de tâches ?

Si vous êtes impatient de savoir ce qu'est la saturation de tâches, consultez le chapitre suivant !

Au-delà du cockpit

Un avion n'est pas le seul endroit où nous sommes confrontés à une charge de travail élevée et où nous risquons la saturation de tâches. Avec l'augmentation des canaux de communication - en particulier des téléphones et des notifications - il est très facile de se retrouver saturé de tâches au quotidien.

En tant que pilotes de chasse, un autre domaine dans lequel nous sommes confrontés à la saturation de tâches, est celui du brainstorming et de la préparation des missions.

Un brainstorming est généralement soumis à des contraintes temporelles fortes, c’est un moment stressant où les gens attendent de vous que vous fassiez preuve de grandes compétences personnelles et professionnelles. Vous devez assimiler beaucoup d'informations en très peu de temps et de nombreuses personnes essaieront d'interagir avec vous - vous posant des questions et vous sollicitant sur un large éventail de sujets. Il est facile d'être saturé durant la planification, mais la méthode "Aviate - Navigate - Communicate" reste la même et fonctionne.

Le pilotage s’applique juste à son propre monoplace de haute performance : soi-meme.

Dans votre vie quotidienne ou dans votre secteur d'activité, les parallèles sont faciles à faire, que ce soit individuellement ou en équipe.

Individuellement

- **Avíate :**

Assurez-vous que vous êtes en bonne santé mentale et physique avant d'ajouter une charge de travail supplémentaire. Si vous êtes souffrant, il est préférable de prendre un jour de congé plutôt que de vous présenter et d'avoir des performances inférieures à la norme. Si c’est impossible, adaptez votre charge de travail et actualisez vos ambitions en termes de performance pour la journée.

- **Naviguer :**

Quelle est votre mission, l'intention de votre commandant ou vos objectifs à court, moyen et long terme ? Si vous voulez les atteindre efficacement, vous devez vous assurer de l’avoir parfaitement identifié. Attention dans le monde VUCA (Volatile — Uncertain — Complex — Ambiguous) tout peut évoluer très rapidement.

- **Communiquer :**

Vous vous sentez suffisamment bien pour répondre au standard de votre secteur, vous connaissez les intentions de votre commandant ainsi que vos objectifs à court, moyen et long terme. Vous pouvez désormais interagir avec vos collègues et commencer à ajouter une charge de travail supplémentaire.

En équipe

- **Aviate :**

Votre équipe parle-t-elle la même langue professionnelle, partage-t-elle des pratiques communes, sont-elles efficaces ensemble ? Savent-ils travailler en groupe, y a-t-il des problèmes de personnalité ?

Votre équipe vole t- elle correctement ou a-t-elle des problèmes culturels, linguistiques ou autres ? Si vous souhaitez atténuer les risques, il est indispensable de prendre le temps de former votre équipe avant de vous lancer dans des projets complexes et de vous lancer dans des charges de travail élevées.

L’équipe est-elle au standard ?

- **Naviguer :**

Votre équipe comprend-elle la raison de la mission ? A - t- elle compris (ce qui est différent de connaître) l'intention du commandant et ses objectifs à court, moyen et long terme ? Assurez-vous qu’individuellement votre équipe partage des objectifs communs, sinon la communication et l'interaction pourra s'avérer très difficile.

- **Communiquer :**

Votre équipe est au standard. Ils se soutiennent mutuellement et savent exactement quels sont leurs objectifs et comment procéder petite étape après petite étape pour les atteindre. C'est très bien.

Ils peuvent maintenant commencer à interagir avec d'autres équipes sans créer de parasites dans la charge de travail dus à une mauvaise communication ou à un mauvais alignement. Ils comprennent l’importance d’échanger avec un collationnement ou un back brief.

La philosophie de la charge de travail

En tant que dirigeant, votre quotidien ne doit pas être d'être en permanence proche de la saturation en charge de travail, mais plutôt l'inverse. Vous voulez maîtriser votre charge de travail et déléguer autant que possible afin de conserver la capacité de prendre du recul à tout moment, et anticiper efficacement toutes les situations.

Analysons un exemple qui nous vient de redoutables prédateurs.

Lions

Ils existent depuis 120 000 ans. La plupart d'entre eux vivent par troupe de 5 à 30 lions. Ils se reposent en moyenne 20 heures par jour, mangent pendant 50 minutes et marchent pendant environ deux heures.

Ils ne sont pas perçus comme des travailleurs acharnés, mais savent être efficaces, sans peur et d’une efficacité mortelle lorsque nécessaire.

Le lion responsable de la troupe maintient ses efforts au plus bas en déléguant le travail à une lionne ou d'autres lions. Un très bon manager. Son équipe a des rôles précis et elle a ses propres domaines de responsabilité. En tant que troupe, ils sont extrêmement efficaces.

Si les choses ne se passent pas comme prévu, il s'investira et fera en sorte que le résultat visé soit obtenu, mais il reviendra ensuite à son état antérieur de très faible charge de travail.

Un bon leader doit maintenir sa charge de travail aussi faible que possible pour avoir le temps de réfléchir, d'anticiper et de prendre les meilleures décisions en temps voulu. Il doit utiliser son équipe pour obtenir des performances maximales.

Il doit être aussi détaché que possible.

La prochaine fois que vous entreprenez une mission, un projet ou planifiez quelque chose, pensez aux lions.

La gestion de votre charge de travail vous permettra d'atteindre une meilleure productivité, de détecter plus tôt les problèmes qui surgissent, de les traiter en temps utile et d’être plus détaché émotionnellement.

En tant que dirigeant, vous ne pouvez pas interagir avec tout le monde et répondre à des questions toute la journée. La raison en est simple : cela vous prendrait beaucoup trop de temps et affecterait votre capacité de prise de recul.

Il est essentiel d'avoir un commandant en second chargé d'intercepter les personnes qui ont des questions, de répondre à celles qu'il peut et de faire rapport au chef en temps voulu, comme lors du brainstorming et de la préparation de la mission. Cela vous permettra de protéger votre charge de travail.

Augmenter votre charge de travail ?

Augmenter sa charge de travail n'est pas toujours une mauvaise chose.

Le secret de la productivité est de maintenir votre charge de travail dans votre zone de performance. Il est extrêmement important de vous connaître et de connaître vos limites personnelles, tout comme il est important de savoir que votre zone de performance dépend de nombreux facteurs.

Votre capacité à faire face à une charge de travail n'est pas la même pour une période de 20 minutes lorsque vous êtes complètement reposé ou si vous sortez de deux jours sans sommeil. C’est d’ailleurs une des raisons

pour laquelle les militaires s’entraînent souvent avec de la pré-fatigue — il est illusoire de croire que le jour où vous irez au combat vous serez dans des conditions optimales.

Les pilotes de ligne font face à de nombreux changements dans leur charge de travail lors des vols long-courtiers. Les vols transatlantiques en sont un bon exemple.

L'équipage de conduite (les pilotes) a beaucoup de travail avant et pendant l'embarquement des passagers, avec une charge de travail provenant tant de l'intérieur du cockpit, avec la préparation de l'avion pour le départ (checklists - calculs de performances — briefings) - que de l'extérieur, avec les considérations commerciales, les créneaux de contrôle du trafic aérien, les passagers manquants (ne restez pas des heures au duty free !!!), etc.

La charge de travail reste très élevée avec le décollage et la multitude de tâches à accomplir. Une fois que l'avion est à son altitude de croisière et que l'autorisation de traverser l'Atlantique (la clearance océanique) est obtenue - la charge de travail diminue considérablement jusqu'à ce que l'équipage doive se préparer à l'arrivée et à l'approche.

En fin de vol, la charge de travail sera à nouveau très élevée avec beaucoup d'opérations à effectuer - parfois des changements de dernière minute de la piste en service à l'aéroport de destination, entraînant des pics importants de la charge de travail, et de nombreuses checklists à effectuer jusqu'à l'arrêt complet du moteur, le débarquement des passagers et les tâches administratives.

Durant la croisière, l'équipage doit rester vigilant tout en faisant attention à son niveau d'énergie. Il est responsable de la sécurité de plusieurs centaines de personnes dans un avion à réaction de plusieurs millions d’euros. Une fois à l'altitude de croisière sur leur trajectoire à travers l'Atlantique, il serait très dangereux de simplement s’en remettre au pilote automatique et diminuer sa vigilance à mesure que la charge de travail diminue. Il pourrait facilement se retrouver "derrière l'avion" et ne pas être préparé en cas d'imprévu.

Pour rester concentré sur la mission, la sécurité, et lutter contre la procrastination et la fatigue, l'équipage doit régulièrement vérifier les systèmes de l'avion, tout en surveillant de très près la consommation de

carburant et les aéroports de dégagement disponibles en cas d'urgence. Il doit rester "devant l'avion", en anticipant les urgences ou les prochaines demandes du contrôle aérien. Le maintien d'une charge de travail minimale contribue à la sécurité et à l'efficacité de la mission en prévenant l'hypovigilance.

Néanmoins, nous avons conscience de nos propres limites. Ainsi, il est normal de se prévoir des périodes de repos lors des vols long courrier afin de bien gérer son énergie est être au plus proche de son plein potentiel pour les phases d’approche et d’atterrissage et de roulage (rouler un gros porteur n’est pas un sport de masse !).

Gérer une charge de travail élevée

Il existe plusieurs principes qui aident à encaisser une forte charge de travail sans saturer :

- Connaissez vos capacités et demandez de l'aide avant de saturer.

Si vous êtes saturé par les tâches, vos capacités de communication diminueront considérablement et vous allez probablement vous retrouver à un stade où vous ne penserez pas à demander de l'aide, c'est pourquoi il est vital d'anticiper toute demande d'aide.

- Commencez votre journée avec un plan.

Réfléchissez la veille à votre journée afin de planifier votre journée et vos actions. Connaître la chronologie de sa journée de manière précise permet de mieux optimiser ses tâches — n’oubliez pas la loi de Parkinson — si vous ne suivez pas un agenda précis vos tâches prendront plus de temps.

- Interagissez efficacement avec votre environnement.

Si vous faites un court briefing tous les matins avec vos collègues et que vous leur faites part en très peu de temps de votre agenda pour la journée, et évoquez leurs projets respectifs pour la journée, vous serez en mesure de gérer une charge de travail plus importante. En partageant chacun vos plans individuels, vous aurez tous une image claire de la situation globale et aurez moins besoin d'énergie et de ressources mentales pour comprendre votre environnement - et interagir avec vos collègues - pendant la journée. Il se

peut que certaines tâches doivent être partagées ou que certains projets doivent être réalisés en équipe. Si vos followers connaissent vos projets pour la journée, il vous sera plus facile d'interrompre une interaction improductive et fortement chronophage, car votre collègue aura une meilleure conscience de votre charge de travail.

Lors du briefing matinal, vous pouvez prévenir vos collègues du type de journée qui vous attend - une journée chargée, une matinée chargée, que vous serez ou non disponible pour le déjeuner, que vous prévoyez de les rejoindre pour prendre un café à 13h30 ou non, etc. Cela peut sembler un détail, mais c'est ce qui fait la différence.

Une fois de plus — qui maîtrise le temps maîtrise son environnement.

- *Si vous ne voulez laisser aucune place à l’erreur — utilisés des checklists !*

Vous pouvez utiliser des checklists papier comme les pilotes de ligne ou d’aviation générale — ou votre mémoire si vous préférez faire le pilote de chasse.

Nous sommes tous des humains. Nous commettons des erreurs par conception. Si vous quittez votre maison ou votre appartement sans vous demander tous les jours :

"Portefeuille, carte d'identité, carte de crédit, téléphone, chargeur, clés de voiture, clés de maison",

Il y a de fortes chances qu'un jour vous oublierez un de ces objets. Si vous passez en revue cette simple liste de contrôle chaque fois que vous passez la porte, la probabilité d'oublier un item diminue considérablement.

Dans l'aviation civile, votre femme ou votre mari devrait vous lire cette liste à haute voix et vous contre-vérifier en vérifiant chaque élément avant de passer la porte.

Cela peut sembler être une contrainte — voire ridicule - mais c'est ainsi que vous supprimez le hasard de l'équation et que vous vous assurez de dédier du temps et de l’attention sur la vérification de ces items, même si vous êtes occupé à penser à d'autres choses ou que vous êtes en retard pour votre train.

Pour rappel une checklist interrompue doit être recommencée depuis le début.

- Les fameuses TO DO LIST sont utiles mais deviennent vraiment efficaces si vous les transformez intellectuellement en MUST DO ou en CHECKLISTS.

Au lieu de voir les choses comme étant à faire, considérez-les comme des choses qui doivent être faites, et s'il y a une chose qui ne peut pas être faite ou qui est retardée en raison de circonstances indépendantes de votre volonté, rappelez-vous d'accomplir la tâche plus tard (alarme — rappel — email différé) sinon vous l'oublierez. Dans le domaine de l'aviation, nous ne pouvons tout simplement pas passer à une autre checklist si la précédente n'a pas été remplie.

Mettre plusieurs alarmes comme rappels dans votre téléphone est une solution efficace.

- Ne vous méprenez pas sur le terme "multitâche".

Faites une chose, passez à la tâche suivante, puis la suivante et ainsi de suite à un rythme rapide. C’est ainsi que nous pilotons dans les nuages ou de nuit.

Vous serez plus efficace et moins fatigué si vous vous concentrez sur une seule tâche pendant une courte période. Cependant, ne vous concentrez jamais sur une tâche individuelle au point de perdre votre conscience de ce qui se passe autour de vous (la fameuse S.A pour Situation Awareness) et vos priorités.

Lorsque Charles Lindbergh a traversé lAdantique pour la première fois en 1933, il a décidé à plusieurs reprises de descendre et de voler aussi bas que possible au-dessus des vagues pour rester éveillé durant les 33 heures de son vol vers Paris.

Pourquoi ? Voler aussi bas au-dessus de l'océan a augmenté sa charge de travail, l'a forcé à se concentrer davantage et l'a finalement aidé à rester éveillé et à survivre en ne se laissant pas tomber en hypovigilance ou de fatigue. Augmenter sa charge de travail tout en la maîtrisant lui a sauvé la vie et l'a aidé à écrire l'histoire.

Cette traversée se fait désormais en moins de 7h30.

Exemple militaire

Je suis censé diriger un vol d'entraînement avec quatre Rafale ce soir. Nous commencerons à réfléchir à la mission à 15h30, heure locale. Mon vol implique deux équipiers à l'entraînement plutôt nouveaux qui n'ont pas beaucoup d'expérience dans ce type de mission, et un sous-chef de patrouille (qui sera #3) que je connais bien. La préparation sera soumise à des contraintes de temps car je suis en réunion de 13h30 jusqu'à 15hl5. Le décollage est prévu pour 20h00 locale.

En fonction de ma charge de travail le matin, je vais soit trouver les deux jeunes équipiers, soit leur demander de venir dans mon bureau, et discuter avec eux du type de mission que nous allons effectuer l'après-midi, de ce que j'attends d'eux et du type de documentation qu'ils devraient lire pour améliorer leur connaissance de ce type de mission.

Si je n'ai pas le temps, je chargerai mon #3 de le faire, et lui demanderai de me faire un debriefing oral et informel de son impression sur l'état d'esprit et la motivation des équipiers aujourd'hui avant 13h00.

En expliquant à l'avance aux équipiers ce qui se passera dans l'après-midi et ce que nous attendons d'eux, nous améliorons leur tolérance à la charge de travail du brainstorming de la préparation, du briefing et probablement le vol.

Ils pourront se représenter mentalement ce qui va se passer et commencer à anticiper les évènements de la mission. Ils savent précisément ce qu'ils doivent faire, comment ils seront jugés, et ils ont le sentiment d'un peu plus contrôler la situation, d'être plus maître de leur destin plutôt que de ne pas savoir quoi faire. Leur niveau d'anxiété va baisser, leur motivation ainsi que leur envie de m'aider à atteindre les objectifs de la mission va monter en flèche.

J'aurais pu leur dire pendant le brainstorming ou la préparation. Cependant, il est précieux de leur donner le temps de réfléchir à l'avance. Cela devrait être fait à chaque fois avec du personnel inexpérimenté ou nouveau pour le type de mission et aussi avec du personnel qui a besoin d'être plus micro-managé - micro-géré ou motivé.

Si vous injectez trop d'informations au milieu du brainstorming, vous devenez la raison de la saturation de vos équipiers — dépassés par la quantité d'informations qu'ils doivent ingurgiter. Ils ne pourront pas donner le meilleur d'eux-mêmes, leur alignement à la mission et leur qualité de vie au travail sera fortement impactée.

Entreprises

Prenons l'exemple d'un jeune assistant de direction.

Comment va se dérouler votre journée si vous ne connaissez pas les attentes de votre directeur, les tâches qu'il veut vous confier aujourd'hui et les modifications qu'il envisage d'apporter à son emploi du temps ?

Comment allez-vous vous organiser et concilier votre vie professionnelle et privée si vous ne saviez pas à quelle heure vous pouvez déjeuner ou rentrer chez vous ce soir (vous avez peut-être des enfants) ?

Et si, à son arrivée - à l'heure - votre patron vous donnait toutes les informations importantes de la journée lors d'un bref briefing, puis vous faisait un compte-rendu à une heure précise à la fin de la journée ou au plus tard le vendredi ?

Cela prendrait au maximum 2 à 5 minutes si ce briefing est réalisé de manière professionnelle et régulière, et les effets positifs sur la gestion de la charge de travail, l'alignement sur les objectifs, l'anxiété et la motivation seraient massifs.

Pas le temps pour un échange face à face ? Un message vocal est très efficace et impactant s’il est bien cadré.

Si vous effectuez un briefing hebdomadaire le lundi matin et un débriefing hebdomadaire le vendredi, cela vous permet d'aller droit au but lors de ces briefings et débriefings quotidiens courts mais très efficaces.

Cinq secondes

Nous avons évoqué au début du chapitre que si vous ne faites rien dans le cockpit pendant plus de cinq secondes, vous faites quelque chose de mal.

Pendant la phase de conduite de la mission, il y a toujours quelque chose à faire. Vous devez toujours être en avance sur l'avion - l'action : vous devez

anticiper les prochaines étapes — chercher à vous projeter mentalement.

Faire quelque chose ne signifie absolument pas que vous devez toucher un bouton ou parler à ses collègues. Il est utile de réfléchir - dans votre tête - à la manière de réagir si vous perdez un moteur ou pire, les deux moteurs, dans la minute qui suit. Comment réagiriez-vous ? Comment feriez-vous voler l'avion (rendre la main — pousser sur le manche) ? Vers où vous tournerez-vous ? Quelles checklists feriez-vous ? De quels éléments auriez-vous besoin à tout prix ? Quel message radio pour le contrôle aérien — combien d’âmes à bord (passagers + équipage) - de pétrole ? Penser à ces actions prend du temps et nécessite le silence, une ambiance studieuse dans le cockpit.

Cette réflexion continue maintient votre charge de travail dans votre zone de performance, et si cinq secondes est l'exemple extrême pour un avion de combat volant à basse altitude, pourquoi ne pas essayer de l'utiliser avec toutes les cinq minutes au départ ?

TUNNELISATION

Traiter toujours plus d’informations ?

Lorsque le cerveau est stimulé au maximum de ses possibilités et que des informations supplémentaires vous sollicitent, votre cerveau devient incapable de traiter la quantité d'informations et votre productivité diminue considérablement, tout comme un moteur en surchauffe.

Aux commandes d’un avion de chasse comme le Rafale vous êtes sollicité par d’innombrables informations. Celles liées à la conduite de l’aéronef dans un premier temps, la conduite de la patrouille (où se trouvent vos équipiers, leur distance, leur pétrole — vitesse — altitude, etc.), les informations liées à la tactique (positions amies — ennemis) et environnementale (météo)

Mais vous arrivez à traiter toutes ces informations.

Moins vous êtes surpris par l'information, plus vous pouvez la gérer. Si vous êtes bien préparé et savez à quoi vous attendre (c'est l'une des raisons pour lesquelles les pilotes font des briefings et préparent leurs vols et leurs cerveaux à la mission), vous serez en mesure de gérer énormément d’informations.

C'est l'une des raisons pour lesquelles l'expérience est si importante. Votre cerveau sait à quoi s'attendre, a déjà connu des situations similaires et sera en mesure de rester concentré et de gérer la question plus facilement.

Vous ne serez pas aussi rapidement saturé par toutes les informations, mais vous les analyserez et les traiterez de manière plus efficace.

Mais si un de vos équipiers vous fait un message radio non standard — qu’une menace non prévue arrive sur zone ou que des phénomènes aérologiques commencent à arriver — la saturation / tunnelisation peut vite arriver.

Le tueur silencieux

La tunnelisation tue dans un cockpit.

Dans votre secteur d'activité, cela ne vous tuera peut-être pas directement, mais cela peut impacter votre crédibilité et votre carrière : il est essentiel de développer la capacité à maîtriser votre charge de travail et à vous empêcher de tomber dans la tunnelisation.

Mais qu’est-ce que la tunnelisation ?

Si nous parlons de tunnelisation pour décrire cette perte de lucidité et de recul en aéronautique c’est parce que ces symptômes se rapprochent de ce qu’une personne pourrait ressentir coincée dans un tunnel d’une extrême longueur avec une seule sortie, sans capacité d’opérer un demi-tour.

- Vous êtes persuadé que l’unique sortie se trouve au bout du tunnel et que vous devez l’atteindre le plus rapidement possible. Vous pouvez remercier votre cerveau reptilien.
- Vous perdez sans vous en rendre compte votre vision périphérique, vous êtes dans un tube sombre et étroit. Analyser votre environnement vous est quasi impossible.
- Vous perdez une grande partie de vos capacités auditives. Les bruits ne se propagent pas de manière normale.
- Vous n’avez pas conscience de votre état, c’est insidieux, vous n’avez aucune capacité de prise de recul et ne pensez pas à demander de l’aide externe.
- Vous êtes débordé, saturé au niveau de votre charge de travail mais incapable de l’identifier.

Une dangereuse spirale mentale s'ensuit et peut conduire à un accident.

Le principal danger de la saturation des tâches est qu'elle aura non seulement un impact sur vos capacités de communication, mais qu'elle vous empêchera aussi d'anticiper quoi que ce soit - vous êtes "derrière l'avion" sans le savoir. Vous serez tellement concentré sur l'accomplissement d'une tâche très spécifique ou d'une série de tâches de manière improductive, que vous risquez de passer à côté de la vue d'ensemble et de finir par échouer votre mission parce que vous n'avez pas compris ou géré correctement vos priorités.

Eastern Airlines 401

Le vol Eastern Airlines 401 est un excellent exemple d’une tunnelisation mentale qui entraîne la destruction d’un avion en parfait état de marche.

Un avion de ligne Lockheed flambant neuf décolle de New York avec un équipage très expérimenté, composé d’un commandant de bord, un copilote, un mécanicien navigant (à l’époque il y avait souvent trois membres d’équipage technique dans le cockpit) et même un mécanicien sol de la compagnie qui profite du vol dans le cockpit.

Durant l'approche qui a lieu de nuit à l'aéroport international de Miami, un voyant de train d'atterrissage à un dollar ne s’allume pas comme prévu. Suite à la sélection du train d’atterrissage sur « atterrissage » (sortie), le train aurait dû descendre et les témoins lumineux verts confirmer la position. Deux témoins sur trois sont allumés. Deux « jambes » de train sont confirmées sorties sur trois.

Si les voyants ne s'allument pas, c'est soit parce que le train d'atterrissage n'est pas sorti et verrouillé, soit parce que les ampoules (il y en a deux pour éviter les soucis liés à une panne d’ampoule) ont un problème.

L'équipage prend alors la bonne décision, interrompre l’approche — remettre les gaz et aller se mettre en attente au-dessus des Everglades à 2 000 pieds (environ 600 mètres) pour analyser et trouver une solution au problème. Ils réalisent alors que l'ampoule est défectueuse - vous pouvez faire un test ampoule pour vérifier son bon fonctionnement. Le copilote (FO) essaye alors de la changer, mais éprouve des difficultés à le faire. Le mécanicien navigant essaye alors d’aider, prodigue des conseils mais sans succès. La situation n’avançant pas, le commandant de bord commence aussi à s’en mêler.

Mais du coup, qui pilote l'avion ?

Le pilote automatique ! Mais c’est le commandant de bord qui est Pilot Flying - qui doit maîtriser la trajectoire de l’avion et qui doit vérifier régulièrement les paramètres de vol et l’altitude. Sans s'en apercevoir, le commandant de bord a touché le manche avec ses genoux en se tournant pour essayer d’aider le copilote. Toucher le manche désactive le pilote automatique. Personne ne s’en est aperçu.

L'avion commence alors une lente descente. Personne n'a remarqué ou entendu l'alarme d'altitude - vous perdez une grande partie de vos capacités auditives et de communication lorsque vous êtes tunnelisé.

Le contrôleur aérien a du recul. Il est à plusieurs dizaines de kilomètres, loin de l'agitation du cockpit et a remarqué une perte d'altitude sur son écran.

Il interpelle alors l'équipage intrigué par la descente de l'avion. Il leur demande comment les choses vont à bord. Il n'évoque pas la détection de perte d'altitude. Il pose une question ouverte qui n'apporte aucune information sur sa perception de la situation de l'avion.

L'équipage prend cela comme une question sur l'état d'avancement de leur dépannage afin d'anticiper leur nouvelle approche. Ils répondent alors que tout va bien et qu'ils sont bientôt prêts pour revenir faire une approche pour atterrir.

Quelques secondes plus tard, le copilote se rend compte que quelque chose ne va pas avec leur altitude. Tl affiche 200 pieds alors qu'il devrait afficher 2000 pieds. C'est trop pour leur cerveau à ce moment-là - trop différent de la représentation mentale qu'ils se font de leur situation - et ils sont encore en train d'essayer d'analyser ce qui se passe quand huit secondes plus tard, ils s'écrasent dans les marécages des Everglades, tuant 100 personnes à bord.

L'accident d'Eastern Airlines 401 est à l'origine de nombreuses études et formations sur la gestion de la charge de travail, la saturation de tâches et la tunnelisation mentale. Vous pouvez partir en vol avec un avion en parfait état de vol avec quatre personnes dans le cockpit et quand même vous écraser et avoir des victimes si la charge de travail n'est pas gérée correctement.

Les procédures, les rôles et même la philosophie et le style de leadership utilisés dans les cockpits ont évolué à la suite de ce dramatique accident.

Connaissez votre rôle et restez concentré

La meilleure façon de faire face à la saturation des tâches et à une charge de travail élevée est de savoir comment réagir et suivre des procédures qui ont été discutées à l'avance. Des briefings et des débriefings réguliers permettent de maîtriser la charge de travail en préparant votre cerveau aux prochaines étapes.

Seul à bord d'un Rafale Marine, vous devez parfois gérer de nombreux paramètres, surtout lors d'une situation de T.I.C "Troop In Contact" — situation où une force amie entre subitement en contact avec des ennemis.

Il faut les aider, mais aussi parfois trouver un nouvel avion ravitailleur, informer le porte- avions Charles de Gaulle que vous ne pourrez pas revenir à l'heure prévue, régler certains problèmes techniques dans votre cockpit tout en essayant de trouver les snipers ennemis au sol — votre priorité. Il faut utiliser des méthodes pour survivre, et pour permettre aux opérateurs des forces spéciales de survivre.

La première méthode consiste à **confier au personnel des tâches et des domaines de responsabilité très spécifiques.**

La première mission de l’équipier est de ne pas entrer en collision avec le leader.

Il est chargé de la déconfliction. Cela ne veut pas dire que je ne ferai pas attention à l'endroit où il se trouve et à ses vitesses de rapprochement, mais cela signifie que je peux dédier une grande partie de mon attention sur autre chose, car il a été formé selon des standards qui attestent qu'il peut voler en toute sécurité près de moi sans me percuter, et qu’il a conscience de sa responsabilité pour la survie de la patrouille.

Il sait que je m'occuperai des communications et du déroulé de la mission. Il peut suivre ce que je fais, mais il ne devrait pas avoir à dépenser trop d'énergie à se préparer à entrer en contact par radio avec les forces spéciales et à les briefer - c'est mon travail de leader. Je m'occuperai également des calculs carburant pour le vol et je lui demanderai donc de me signaler lorsqu’il atteint trois niveaux de carburant différents afin de pouvoir suivre sa consommation. En gardant un œil sur mon propre carburant et sur son profil de vol, je lui demanderai son pétrole restant si à un moment j'ai le sentiment qu'il a oublié de communiquer l’information. Cela arrive.

Nous pourrions continuer à détailler le rôle de chacun dans une patrouille de la chasse embarquée, mais il serait peut-être plus intéressant d'examiner le fonctionnement des pilotes de ligne.

PF et PNF

Dans l'industrie aérienne, pendant des années, dans le cockpit, nous avions un pilote aux commandes (Pilot Flying) et un pilote non aux commandes (Pilot No Flying).

Sur un vol aller-retour long courrier, le commandant de bord sera le PF sur une branche, et sur l’autre vol, il remettra ce rôle au copilote (FO, First Officer). Cela sera alors au copilote de gérer le vol, faire les briefings, toucher les commandes et les boutons, appeler les checklists et gérer la trajectoire de l’avion. Le commandant de bord prend le rôle de PNF, il n'est pas censé toucher les commandes de vol pendant toute la durée du vol (sauf certaines exceptions comme le roulage sur certains avions ou les manettes de gaz lors de la course au décollage). Il soutient le PF en lisant les checklists, en parlant à la radio et en accomplissant les tâches que le PF ne peut pas gérer car occupé à se concentrer sur le vol, la programmation du pilote automatique et la navigation.

Tout le monde joue un rôle spécifique et sait ce qu'il doit faire lorsqu’il occupe ce rôle. Encore plus, lors d’une situation de crise ou d’urgence. Cette répartition des tâches facilite la gestion de la charge de travail, vous savez ce que nous attendons de vous et comment hiérarchiser les actions que vous devez entreprendre. Vous savez quels types d’informations vous intéressent, et vous êtes proactif — vous ne subissez pas les évènements. Pour atteindre ce niveau, vous êtes formé à l’aide de Standard Operating Procédures — recueil de procédures et guide fonction de votre rôle, et vous aurez à vous appuyer sur des connaissances à connaître par cœur — de tête — ou à l’aide de manuels ou checklists.

PNF à PM

Cependant, la synergie n'était pas tout ce qu'elle pouvait être.

Une erreur a été commise en nommant le rôle du pilote qui assiste le PF : PNF.

Le "non-flying" n’est pas très engageant pour un pilote, et plus généralement pour un humain. Si vous êtes un jeune copilote fatigué à 4 heures du matin au-dessus du Pacifique et que vous avez un vieux commandant de bord, qui gagne cinq fois plus que vous, assis à votre gauche qui vous explique depuis le début du vol à quel point il sait tout sur tout et a tout vécu dans sa carrière, allez-vous vraiment vous faire violence si nous vous demandons d’être « Pilot Non Flying » ? Vous allez probablement vous dire

"Il pilote, je ne pilote PAS. Je serai utile sur le prochain vol. Je vais demander une boisson et lire le journal, il sait ce qu'il fait de toute façon, c'est lui le patron !"

Ce sentiment est parfois appelé "syndrome du sac de sable". Vous êtes maintenant aussi utile qu'un sac de sable dans le cockpit.

Cela s'est produit dans l'esprit des membres d'équipage plus souvent que nous l'aurions souhaité. C'est pourquoi l'industrie a changé la fonction de PNF en PM : Pilot Monitoring - Pilote qui surveille.

Avec ce nouvel intitulé de rôle, le jeune copilote se sent à nouveau partie prenante de la mission, responsabilisé et il osera plus facilement s'exprimer si quelque chose l’interpelle.

"Mon rôle est de MONITORER ! Une sorte de super consultant en quelque sorte. L'entreprise - les passagers - les familles des passagers - me confient un travail très important. Même si le commandant de bord est mon supérieur hiérarchique, je dois exprimer mes préoccupations, c’est mon rôle de prendre du recul et de verbaliser mes doutes ou mes remarques.

Danger supérieur avec le CDB ou le « Copi » aux commandes

Comment avons-nous réalisé qu'il fallait changer le terme de PNF à PM ? Près de 70 % des accidents aériens causés par des erreurs de pilotage se sont produits avec le commandant de bord aux commandes. Il est beaucoup plus difficile pour un jeune copilote de s'exprimer et de faire part de ses

préoccupations à un commandant de bord plus expérimenté qui a des milliers d’heures d'expérience. C’est néanmoins un prérequis indispensable à la sécurité des vols. Trouver un moyen de s'assurer que le copilote se sente intégré à l'équipe et que son professionnel lui permet — toujours - de s'exprimer chaque fois qu'il a un doute ou une inquiétude a contribué à réduire le nombre d’accidents. Il a fallu des années et une révolution culturelle dans les cockpits mais ce duo Flying — Monitoring est désormais le standard aéronautique dans le monde entier que vous soyez « copi » ou CDB.

Monoplace et gestion de charge de travail extrême

Un des plus gros dangers en aviation est de ne pas être conscient de votre saturation mentale et de vous concentrer à l'excès sur une tâche tout en vous dirigeant à toute vitesse vers l'accident.

Pour survivre et performer aux commandes d'un avion de chasse,
il faut devenir obsédé par la prise de recul.

C'est votre capacité à prendre du recul, analyser votre environnement et garder en tête vos objectifs à court, moyen et long terme qui fera de vous un excellent pilote. Même au-dessus de la vitesse du son, vous devez-vous forcer à prendre un temps de recul à intervalle régulier.

Lorsque nous décomposons mentalement les choses dans un avion de chasse, nous aimons prendre du recul, faire un petit auto-debriefing, vérifier notre alignement à nos objectifs et trouver un moyen d'être plus efficace pour la prochaine étape. Cela peut arriver une douzaine de fois au cours d'un vol de sept heures.

Vous pouvez également vous poser des questions de ce type régulièrement :

Quel est notre mission — sommes-nous toujours alignés - Quel % de la mission est actuellement réalisé — qu’elle est la prochaine étape - que faut-il modifier par rapport au briefing — sur quoi risquons-nous de nous faire surprendre ou avoir ?

Ces prises de recul vous permettent de rester extrêmement agile et efficace, de ne pas vous laisser submerger par la saturation de tâches en ne restant

jamais trop longtemps concentré sur la même tâche. Si vous vous attendez à ce qu'une tâche vous prenne beaucoup de temps, vous devez essayer de la décomposer en plusieurs tâches plus petites. Si vous n'y parvenez pas, réglez une alarme qui sonnera après un certain temps, peut-être une heure ou deux pour forcer une pause, un débriefing très rapide et vous assurer que vous êtes toujours dans la bonne direction.

Faites des pauses régulières. Analysez débriefez vérifiez votre alignement aux objectifs.

Restez conscient de la situation et maître du temps. Ces conseils vous éviteront la tunnelisation mentale.

COMMUNICATE

Dommage collatéral

Ce terme désigne les victime civiles ou alliés (bien que le terme « blue on blue » soit généralement utilisé dans le cas du tir fratricide). Ce terme est également utilisé pour les dégâts matériels occasionnés de manière accidentelle.

Janvier 2016, je suis à la tête d'une patrouille de deux Rafale Marine.

Enseigne de Vaisseau (Lieutenant) sous-chef de patrouille mon équipier est issu de l'école navale et est capitaine. La fonction prime sur le grade.

Il est équipé de 4 bombes GBU-12, des 250kg à guidage laser. Mon aéronef, le Rafale 36 (celui en 4^{èmc} de couverture, mais alors tout gris — la décoration Tigre était pour le Nato Tiger Meet de 2017) est équipé de quatre bombes guidées GPS de conception française, les excellents AASM — Armement Air-Sol Modulaire.

En vol, depuis environ trois heures, nous sommes dans le nord de l'Irak lorsque nous sommes envoyés traiter un groupe de combattants qui tirent au mortier sur des positions alliés. Décision est prise à la vue de l'excellente météo de tirer une bombe guidée laser (moins cher), mon équipier fait sa passe de tir, largue sa bombe qui a plusieurs kilomètres à couvrir et la guide avec son POD de désignation laser DAMOCLES. Derrière lui, à quelques kilomètres, je suis prêt à assurer le guidage en cas de soucis de son POD de désignation laser.

Ce POD émet un faisceau laser à un certain code que l'œil directeur de la bombe (Paveway II) suit jusqu'à l'impact. La précision est métrique s'il n'y a pas d'interruption de guidage. La météo ou une panne du POD peut entraîner une perte du guidage.

Sa bombe fait but et nous passons le reste du vol à observer des mouvements de troupes au sol, ravitailler et chercher des signes d'activité suspecte.

Lors du dernier ravitaillement de la mission, je commence à me détendre. Tout s'est bien passé, nous avons réussi une frappe, été prêt à intervenir le

reste du temps, il nous reste 15 minutes sur zone après le ravitaillement et il sera temps de prendre le cap retour vers le porte-avions qui nous attend au large de l'Iran à plus de 80 minutes de vol de notre position actuelle.

Alors que nous nous apprêtons à quitter le ravitailleur, nous sommes appelés sur la fréquence. Il y a 7 cibles pour nous — il nous est demandé si nous sommes parés à noter les coordonnées !

Grosse montée d'adrénaline. Les coordonnées sont données dans un format très spécifique, nous sommes seuls dans nos avions et en patrouille avec un avion de ravitaillement (un Cl35 — de la taille d'un avion de ligne).

Rapide appel à mon #2 : « tu es paré à copier ? »

Il me répond: « Affirm »

« Go ahead for Keystone 33 »

A ce moment-là, notre contact au sol nous transmet 7 coordonnées avec description des cibles, axe d'attaque demandé et type de munition souhaité. Nous les notons à la main sur un morceau de papier. Rien de plus efficace !

Je dois faire une salve de 4 bombes sur 4 cibles différentes, et mon #2 doit attaquer trois cibles différentes à flanc de colline, en enchaînant trois passes de tir (nous ne pouvons guider qu'une cible à la fois).

Après avoir chacun répété les coordonnées de nos cibles, nous les rentrons dans notre interface.

Je rentre également les coordonnées des cibles de mon #2 afin de pouvoir l'aider une fois ma salve terminée, et en ma qualité de responsable de patrouille, je veux vérifier si tout est cohérent. Je demande à effectuer une modification de l'axe d'attaque pour sa bombe du fait du relief afin de faciliter le guidage de la munition et optimiser l'angle d'impact en zone très pentue. Cette modification est acceptée par la chaîne hiérarchique.

Je donne liberté de manœuvre à mon #2 qui part de son côté pour traiter sa première cible, je m'aligne pour tirer ma salve.

Mes coordonnées sont bonnes, les actions vitales sont effectuées, tirer 4 AASM d'un coup au combat ce n'est pas tous les jours que cela arrive ! Le stress est intense, tout est bien réglé, j'ouvre le feu. Il faut rester le doigt enfoncé assez longtemps pour laisser le temps aux quatre bombes de quitter

l’aéronef. Je pars en virage afin de ne pas faire de bruit dans la zone de la cible. Je mets mon POD sur la zone des cibles et attend... 1- 2 - 3 - 4 explosions, de grandes colonnes de fumée s’élèvent dans le ciel - 4 coups au but !

Pas le temps de me réjouir, je lance l’optique de mon POD vers la cible de mon #2.

Ce dernier m’annonce que la bombe est en train de se rapprocher de l’objectif, puis il annonce « timeout » ce qui signifie que la bombe devrait impacter, et nous devrions voir une explosion.

Les secondes passent. Rien.

Je dézoome la vue de mon POD et commence à chercher autour de la cible les traces d’une explosion.

Mon #2 m’annonce alors qu’il y a une fumée 200m avant sa cible, au milieu de plusieurs maison civiles.

Lorsque les GBU12 ne font pas but elles ont tendance à faire 200m court ou 400m long...

Pas d’explosion observée sur la cible, une colonne de fumée 200m court dans un village. Cela n’a pas l’air bon du tout.

Je rends compte à l’état-major qui nous annule les prochaines frappes et nous ordonne de retourner vers le porte-avions.

Ambiance...

La charge de travail reste élevée encore quelques minutes, il faut sécuriser l’armement, faire nos actions vitales, changer de fréquence radio, monter à l’altitude de croisière optimale, estimer notre horaire et pétrole d’arrivée.

Et puis plus rien. Nous voilà en croisière comme des pilotes de ligne. Tout droit jusqu’à la zone du porte-avions.

Et là, je commence à prendre du recul sur ce qu’il s’est passé.

A ce moment-là, mon équipier et moi-même sommes persuadés d’avoir tué des civils, d’avoir failli à notre devoir.

Je suis responsable. C’est ma patrouille.

Ma plus grande peur à ce moment ?

Que mon équipier encaisse mal le coup et qu'il fasse une bêtise à l'appontage.

Un appontage n'est jamais anodin et il faut être à 100%, surtout après près de 8 heures dans l'avion. Des vies sont en jeu, comme le malheureux accident du F-35C de l'US

NAVY en mer de Chine l'a encore montré début 2022.

Si votre appontage ne se passe pas nominalement du personnel de pont, des marins du bord ou des officiers d'appontage peuvent être blessés.

A la radio, la voix de mon #2 ne me dit rien de bon. Il accuse le coup, et je sens qu'il ne va pas bien.

Je décide alors de lui parler sur la fréquence inter patrouille (via Liaison 16 — cryptée) et le brief sur les événements à venir. Je lui parle de l'appontage, et de ce que j'attends de lui une fois posé. Il ira se doucher, se restaurer pendant que je m'occuperai du debriefing initial de la mission et de l'analyse des vidéos. Il me rejoindra une fois qu'il aura repris un peu de forces et dans tous les cas, c'est ma patrouille, ma responsabilité et je vais gérer avec l'état-major.

Je lui parle régulièrement et m'assure de le rebriefier sur les prochaines étapes du vol. Je le laisse apponter en premier, j'apponte en deuxième.

Après une trentaine de minutes passées à analyser les images avec les officiers renseignements et d'autres pilotes, nous en arrivons à l'analyse que sa bombe a bien impacté la cible, mais elle n'a pas explosé. En zoomant sur les images de rejeu, nous voyons clairement la bombe impacter la cible, se briser, mais pas exploser. Cela est rare mais arrive.

La fumée vue dans le village était déjà là avant la frappe et n'avait aucun rapport. Recherchant une trace d'explosion, nous l'avons « acheté » comme la conséquence de notre bombe.

Nos cerveaux nous jouent des tours, et notre précipitation à communiquer crée souvent des biais dans les cerveaux de nos collègues.

Mon équipier et moi-même avons été très soulagés, et même si j'ai été loin de recevoir les félicitations du jury de la part de l'état-major déçu que nous n'ayons pas pu traiter toutes les cibles assignées (cibles traitées plus tard

par une autre patrouille) cela reste pour moi un souvenir fort et un beau symbole de l’importance de la compartimentalisation mentale.

COMPRENEZ VOTRE CHAINE DE COMMANDEMENT

Nous sommes nombreux à travailler intégrés dans une chaîne hiérarchique.

Il y a des personnes situées au-dessus de nous dans un organigramme qui nous fixent des objectifs et à qui nous devons rendre compte, mais aussi des collègues en dessous de nous que nous pouvons être amenés à manager. Même si vous être auto-entrepreneur ou indépendant travaillant seul avec vos clients, vous devez leur répondre et leur rendre compte. L'obligation de rendre compte à une chaîne de commandement ne concerne pas seulement le personnel militaire.

Ignorer le fonctionnement de la chaîne de commandement est dangereux. Sans une compréhension claire du fonctionnement de celle-ci, vous serez incapable de l'influencer et un jour elle se retournera contre vous. Si vous ne recevez pas suffisamment de soutien, de budget pour vos projets ou si les objectifs qui vous sont communiqués ne sont pas clairs, cela peut simplement être dû à votre manque d'influence et de compréhension de vos supérieurs. Cela a souvent un impact direct sur votre vie quotidienne.

Il n'est pas toujours évident de bien comprendre cette chaîne de commandement, particulièrement lorsque vous êtes jeune et inexpérimenté. Dans l'armée un jeune lieutenant a du mal à se représenter la réalité d'un centre de commandement.

Durant la guerre de Libye, j'ai eu la chance d'être envoyé au centre de commandement de l'OTAN, le CAOC (Combined Air Operations Center) de Raimstein en Allemagne puis de Poggio Renatico en Italie. L'expérience que j'ai tiré de mes semaines de LNO — Liaison Officer — Officier, de liaison entre l'état-major et le groupe aérien embarqué m'a été très utile plusieurs années après au-dessus de l'Irak.

Cette connaissance de votre chaîne hiérarchique, de ses process de validation et de décisions vous permettent de mieux comprendre les

événements, mieux les anticiper, et renforce votre capacité à prendre des décisions au combat.

Influenceurs

Les influenceurs ne sont pas seulement sur les réseaux sociaux : ils sont partout autour de nous, dans nos industries, notre entourage et nos cercles d’amis depuis longtemps. Certains de vos proches ou collègues n’influencent-ils pas vos décisions ou celles de vos supérieurs hiérarchiques ? Dans votre entreprise vous devez vous efforcer de gagner en influence, c’est très important pour vos équipes. Une fois que vous aurez la capacité d'influencer votre chaîne de commandement, vous pourrez obtenir de meilleurs renseignements, un meilleur soutien et atteindre une position où vous pourrez exercer une influence sur vos propres objectifs de mission avant même qu'ils ne soient créés et vous soient transmis.

Lors de mon déploiement en Irak, nous étions sous les ordres d’un Amiral qui n’avait jamais piloté d’avion de combat, ni été au-dessus du territoire ennemi.

Il n’avait jamais été mis dans un cas pratique d’utilisation de nos règles d'engagement dans le cockpit. Notre Amiral était sous-marinier de formation.

Le manque d'expérience dans certains domaines n’affecte en rien la qualité de notre chaîne de commandement. Leur rôle est de traiter des problématiques d’un niveau différent de celui des opérationnels. Nous faisons tous face à nos propres défis.

Cependant, en tant que membre d’une unité opérationnelle, vous êtes les « bottes sur le terrain » - ou plutôt « au-dessus du terrain » dans notre cas précis. Vous avez l'expérience et les connaissances les plus récentes, vous savez ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire et vous avez souvent une opinion bien argumentée sur la manière dont cela devrait et pourrait être fait. Vous avez une expertise et un avis extrêmement précieux, faites en sorte qu’il soit entendu par les bonnes personnes, au bon moment.

Une bonne chaîne de commandement en tiendra compte, mais vous devez apprendre à influencer leur processus de réflexion et de décision. Cela

servira directement votre équipe, augmentera les chances de succès de la prochaine mission et même si cela n'est pas écrit dans votre description de poste, c'est ce que l'on attend de vous. Vous devez réfléchir à l'état final recherché, les moyens disponibles, le niveau d'entraînement, les contraintes, vos zones d'expertises, vos besoins et savoir résumer tout cela en un « elevator pitch » - un argumentaire éclair qui créé de la valeur et donne envie à un décideur de creuser plus en détails vos propos.

Soyez positif, parfaitement aligné à la mission et exprimez-vous dans un langage compréhensible par votre chaîne de commandement (pas trop technique !).

Un des secrets de la communication et de l'influence est de savoir se mettre au niveau de son interlocuteur.

L'effet miroir est très efficace — ce concept porte également le nom de mimétisme social ou de synchronisation (pour les neurolinguistes).

N'oubliez pas qu'un bon leader de patrouille étend sa responsabilité sur tout son environnement.

Se présenter devant son supérieur de manière théâtrale comme dans certains films, en criant que les missions sont une aberration, que l'état-major est déconnecté de la réalité et que ces officiers de salon n'auraient jamais dû se voir confier ce niveau de responsabilité, n'est pas l'angle le plus efficace.

Ai-je été témoin de ce type de scène en flottille ? Oui, avec des leaders un peu « old school » mais sur des exercices d'entraînements seulement, je vous rassure !

Crier et être agressif est rarement une stratégie efficace. Cela met instantanément votre interlocuteur dans une situation de blocage et il est probable qu'il passe en mode «je suis attaqué, je dois me défendre ».

Les pilotes reçoivent désormais une formation en gestion des ressources de l'équipage : le Crew ressource Management appelé dans la chasse PRM pour Patrouille Ressource Management, c'est-à-dire des méthodes et des bonnes pratiques qui permettent une communication efficace, un leadership, une prise de décision et des compétences d'influence efficaces et non agressives. Ces méthodes, développées pour être utilisées au sein du

personnel navigant civil, s'avèrent également précieuses en dehors du cockpit.

Avion « spare »

S’il est préparé deux Rafale pour une mission qui nécessite deux avions, pensez-vous que cela me permettra toujours de réaliser la mission ?

Non.

Bien que nous ayons rarement besoin d'avions de rechange de « spare », pour la préparation d’une mission importante, je ne souhaite prendre aucun risque. Que faire en cas de défaillance mécanique au démarrage ? Fonction du degré d’importance de la mission, je peux être amené à demander la préparation d’un total de 3 ou 4 aéronefs afin de m'assurer que la mission sera accomplie dans tous les cas. J'enverrai mes équipages aux avions bien à l'avance, afin de m'assurer qu'ils aient le temps de vérifier que l'avion soit prêt à partir suffisamment tôt, ce qui laisse suffisamment de temps pour un changement d'avion — démarrage du « spare » et rejoindre la zone de mission à l’heure prévue si besoin (encore un what if !). Une autre possibilité serait de briefer un équipier supplémentaire qui partirait faire la mission si l’équipier prévu pour la mission est en panne. Ce plan est possible mais moins résilient si mon avion tombe en panne.

Il existe de nombreuses possibilités, mais si vous souhaitez que des avions spares soient préparés pour votre patrouille et que cela n’a pas été prévu dès la planification par le porte-avions et votre unité, vous devrez faire preuve d'une grande capacité d'influence.

Connaissez votre sujet et vos besoins, et arrivez de préférence très tôt dans le processus de planification, avec plusieurs options pour votre chaîne de commandement.

Si vous communiquez votre demande à la dernière minute, vous n'aurez pas l'air de maîtriser votre sujet, ni l’air très professionnel. Vous devez mettre votre chaîne de commandement dans une position qui la rendra disposée à vous aider, la maintiendra dans sa zone de confort, tout en préservant votre crédibilité.

"La meilleure bataille est celle qui n'est jamais livrée.", d’après Frederick Lenz. Il a raison !

Dans notre cas, cela signifie pour vous que si vous aviez reçu des ordres directement de la chaîne de commandement vous ordonnant de préparer un ou deux avions supplémentaires, cela aurait permis à tout le monde d'économiser du temps et de l'énergie. En tant que leader de la patrouille, vous auriez dû ancrer cette idée dans l'esprit de votre chaîne de commandement en amont de la mission.

Il est essentiel de comprendre les contraintes de votre chaîne de commandement. Le vrai travail d’empathie commence avec vous.

Partez du principe que personne ne se soucie de vos contraintes. En tant qu'opérationnel, vous serez toujours considéré comme trop exigeant. Vous devez chercher à anticiper au maximum vos demandes et les communiquer de la manière la plus efficace possible.

Il n’y a pas de solution universelle, mais voici un exemple :

« Commandant, je suis leader d’une mission de reconnaissance jugée très importante par l’état-major, catapultage demain matin à 09h00Z — appontage a 10h45Z. Deux avions équipés avec POD de RECO sont prévus. La fenêtre météo pour l’accomplissement de la mission est petite mais réalisable. Néanmoins, nous ne pouvons-nous permettre aucun retard. Un troisième rafale est actuellement équipé en POD RECO et prévu sur aucune autre mission. Serait-il possible de le monter sur le pont et le prévoir en spare pour ma patrouille ? Au vu de l’activité demain matin, cela ne devrait impacter aucun autre vol. »

Gestion des ressources de l’équipage — CRM

La gestion des ressources de l'équipage nous offre un moyen très simple mais efficace d'interagir avec notre supérieur si notre stratégie d'influence échoue.

Todd Bishop, un expert en CRM, Crew Ressource Management, a mis au point un processus très efficace en cinq étapes à utiliser pour les équipages, qui s'applique également dans le quotidien.

- **Capter l’attention**

Adressez-vous à la personne avec laquelle vous devez interagir.

Nous nous tutoyons en général dans l’aérien. De plus, s’appeler par son prénom permet d’avoir une conversation entre deux êtres humains. Cela nous permet d'utiliser le titre ou le rang, "Capitaine", si l’interlocuteur ne nous donne pas toute son attention et qu’il faut la récupérer pour des raisons de travail.

Appeler quelqu'un par son grade ou sa position change la façon dont vous interagissez avec l'individu. Vous ne vous adressez plus à "Rob" en tant qu'individu, mais au commandant de bord. Cela peut être n'importe qui, c’est une fonction professionnelle que la personne endosse. Vous montrez que vous cherchez à interagir avec le professionnel, pas avec l'individu. C’est un excellent moyen pour attirer toute l'attention d’un collègue sur un sujet important.

- **Exprimer votre préoccupation**

Exprimez votre analyse de la situation et vos préoccupations de manière dépassionnée.

"Je crains que nous n'ayons pas assez d'avions spare pour cette mission."

N'essayez pas de cacher vos émotions. Restez professionnel et ne mettez pas trop l'accent sur elles, mais ne les cachez pas. Votre préoccupation sera plus efficace si elle comporte un aspect émotionnel contrôlé.

- **Exposez le problème tel que vous le voyez**

"Nous ne pourrons pas accomplir la mission si un Rafale a des soucis lors de la mise en route."

Soyez bref, précis et allez droit au but.

- **Enoncer une solution**

"Nous pourrions ajouter 1 ou 2 avions spare. Pourquoi ne pas ajouter deux avions de spare équipés pour la mission ?"

Idéalement, vous souhaitez offrir le choix entre trois solutions. Cela donne au décideur le sentiment d'avoir le contrôle.

- **Obtenir l’accord**

"Combien d’avions spare devons-nous préparer, commandant ?"

Maintenant que vous avez fait valoir vos arguments et proposé plusieurs au moins une option, essayez d'obtenir une réponse immédiate, permettant à chacun d’avancer.

Si la réponse n’est pas immédiate convenez tout de suite d’un horaire limite pour la prise de décision. Qui maîtrise le temps, maîtrise son environnement.

Économisez votre énergie et votre crédibilité

Si les choses ne se passent pas comme vous le souhaitez, ne tombez pas dans le piège du gaspillage de temps et d'énergie à vous plaindre de votre chaîne de commandement.

Utilisez plutôt votre cerveau pour trouver des solutions afin d'influencer le décideur de manière subtile. Si vous voulez transmettre efficacement une idée au décideur, essayez de lui faire avoir le sentiment qu'il a eu l'idée lui-même. Vous vous rappelez le film Inception ? Si cela fonctionne, n'essayez pas de vous attribuer le mérite, mais soyez plutôt fier de cette contribution au succès de votre mission qui se traduit par un travail d'équipe efficace et de qualité.

Vous connaissez l'adage stratégique selon lequel il faut "choisir ses batailles". Ce principe s'applique aux leaders, et évidemment aux équipiers vis-à-vis de leur chaîne de commandement. Vous ne pouvez pas tout influencer en permanence et faire en sorte que les changements soient mis en œuvre instantanément. Vous devez garder votre énergie et votre crédibilité pour le moment où cela compte vraiment. Soyez un bon follower, concentrez-vous sur la création d'une relation de confiance et d'une compréhension mutuelle avec votre chaîne hiérarchique, de sorte que lorsque le moment sera venu de passer à l'action pour impacter un sujet précis, vous aurez assez de crédibilité, serez écouté et ferez une différence.

Vous avez probablement entendu ces concepts un million de fois, mais les appliquez- vous ? DISCIPLINE, et croire en la méthode.

Protégez votre équipe de votre chaîne de commandement

Vous devez avoir une bonne compréhension des limites de votre chaîne de commandement et de votre responsabilité envers votre équipe.

En tant que leader, vous devez protéger votre équipe contre les pressions venant d'en haut. Vous devez agir comme un parapluie pour protéger votre personnel non seulement des menaces extérieures, mais aussi des menaces au sein de votre organisation.

Je vais vous faire part de l'un des pires exemples de leadership dont j'ai été témoin au cours de ma carrière militaire.

Alors équipier sur Super Etendard, nous commencions une sortie en mer sur le porte- avions. Elle devait durer plusieurs mois et nous emmener vers la côte est de l'Afrique et le golfe Persique. Quelques mois auparavant, un Rafale Marine avait été perdu au large de l'Espagne lors d'un exercice de combat aérien contre un F-18 américain.

Lors du premier briefing de la mission, en présence de tous les officiers du groupe aérien embarqué, le commandant du porte-avions est venu s'adresser à nous. C'est très rare. Cela fait plaisir.

Ancien pilote de chasse sur une version du Rafale qui n'effectuait pas la même mission (ce n'était pas encore chasseur omni-rôle à l'époque), le commandant était réputé pour son énorme capacité de travail et son envie d'avancer dans l'institution.

Durant son discours, il a dit quelque chose que je n'oublierai jamais.

Le Commandant, le "pacha" (« skipper » dans FUS Navy) comme nous l'appelons, a dit devant tous les officiers du groupe aérien, les pilotes d'hélicoptères, des deux Hawkeye, des Super Etendard et des Rafale : "Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre un Rafale durant ce déploiement."

Nous avons tous compris que la pression était forte et que nos performances seraient étroitement surveillées au niveau militaire et politique - mais partager ce type de pression avec vos opérationnels est un non-sens. Oui, nous sommes tous Officiers, le partager avec les Commandants de Flottille oui, directement et sans filtre avec des aspirants et des jeunes lieutenants — c'est une autre histoire.

Sans s’en rendre compte, il a détruit la synergie du groupe aérien embarqué. Donc personne ne se soucie des pilotes d'hélicoptères, de Hawkeye ou de Super Etendard ? On peut casser nos avions ou se tuer pendant l'entraînement et tout le monde s'en moque, seuls les pilotes de Rafale et leurs machines toutes neuves comptent ? Pourquoi partir des mois entiers loin de chez nous et accepter le rythme intense qui nous attend si nous sommes si insignifiants ? Comment adhérer à cette vision ?

Il donnait l'impression de n'avoir aucun respect pour nos qualités professionnelles. Nous ne nous sentions ni considérés, ni soutenus, compris, protégés ou respectés. Nous nous sentions tous comme des menaces potentielles à la progression de carrière du commandant vers les plus hautes fonctions.

Je respecte l’ambition, et comprends les propos du commandant. Mais même avec une armée de métier il faut surveiller sa communication vers ses subalternes car le followership — l’envie de vos hommes de vous aider à accomplir la mission se doit d’être cultivée en permanence et comme il est facile de louper un appontage et ruiner sa réputation de pilote embarqué, il est facile de louper une prise de parole et détruire l’envie de vous suivre de vos hommes. La vision est un des piliers du followership dont nous reparlerons.

Aucun avion n'a été perdu pendant ce déploiement, mais plusieurs pilotes ont été écartés de la chasse embarquée. Pourtant qualifiés et confirmés à l’appontage, ils ont été débarqués et envoyés (en hélicoptère) à terre. Leurs résultats à l’appontage ont été jugés insuffisants du jour au lendemain. Cela a déclenché une perte de confiance dans notre chaîne de commandement. Cet évènement a pesé dans la préparation de ma reconversion, et c’est suite a cette sortie en mer que j’ai commencé à me renseigner pour me financer et obtenir mes qualifications de pilote professionnel civil. Je voulais avoir une porte de sortie si un jour je me retrouvais dans une situation identique à celle de mes camarades débarqués du jour au lendemain.

Les standards avaient évolué de manière arbitraire, nous n’avions pas été prévenus.

Cette mission reste dans l’esprit de beaucoup comme leur pire embarquement.

En tant que jeune officier à l'époque, je suis sorti de ce briefing en faisant des blagues aux pilotes de Rafale, leur demandant s'ils comptaient toujours s'éjecter si leur avion connaissait une défaillance grave, car le Commandant les achèverait très certainement ou leur enlèverait au moins leurs ailes. Une blague très stupide, mais inévitable si vous tenez de tels propos devant vos hommes.

Quelques années plus tard, le nouveau pacha du bateau, un officier sans expérience de pilote, a appliqué le style de gestion diamétralement opposé.

Il nous a fait confiance pour produire le meilleur travail possible. Il nous saluait par notre indicatif dans les coursives et s'informait de notre bien-être à chaque fois qu'il nous voyait. Nous n’avions pas l’impression d’être un danger pour sa carrière.

Une mentalité différente, un style de leadership différent : il n'est jamais intervenu dans notre domaine d'expertise, était toujours d'accord avec nos décisions tactiques pour les vols et écoutait ses experts.

Selon vous, quel est le pacha que nous avons le plus apprécié, sous lequel avons-nous créé le plus de valeur et qui a eu le meilleur impact sur la rétention des talents ?

Une histoire de cou

En 2015, j'étais adjoint au responsable de l’activité et des plannings d’une flottille de Rafale.

J’avais un souci : je n'étais pas du tout d'accord avec le rythme et les conditions de vie qui étaient imposées aux pilotes. Un jour, lors d'un détachement à Istres, alors que toute la flottille était relocalisée dans le sud de la France, certains pilotes devaient voler tard pour se préparer aux appontages de nuit.

Ils étaient prévus d’atterrir vers minuit, enchaîner sur le debriefing de la mission avant de retourner à leur hôtel 1* où ils partageaient une petite chambre à trois, car il n’y avait plus de chambre disponible sur base. Les détachements coûtants chers, il fallait être logé au moins cher et à proximité de la base. Ces pilotes devaient ensuite se présenter vers 7 heures du matin

— à jeun — au Centre d’Expertise Médicale du Personnel Navigant (CEMPN) de Toulon, situé à deux heures de route. Comme vous vous en doutez, les pilotes en question étaient déjà très sollicités depuis des semaines.

Dans la marine, il était de « tradition » de monter au travail vers 10h — au plus tard 12h lorsque vous volez de nuit. Plutôt 8h00, si vous êtes stagiaire. Dans la Royal Air Force, vous n’étiez pas attendu avant 16h. Cela laisse des traces dans les organismes.

J'ai fait part de mon inquiétude au commandant, qui ne s'en est pas soucié. J'ai alors décidé de le signaler au médecin-chef de l'aéronavale, un Amiral, qui m’a répondu : "Votre Commandant assume."

Cela m'a marqué car je pensais que le médecin nous aiderait toujours à assurer la sécurité des opérations, en vol et en dehors du cockpit. Je connais des pilotes qui ont déjà eu des accidents de la route par fatigue.

Finalement, celui qui a été blessé, c'est moi.

Deux semaines après cet événement, j’en étais à deux jours de repos dans les 7 dernières semaines. Nous étions dans une période de pré-déploiement et j’enchaînais entre les vols d’entraînement, les vols de meeting aérien le week-end et mes activités d'officier. Ce qui devait arriver, arriva. Je me suis très gravement blessé au cou en vol.

Je n'ai pas pu bouger la tête pendant plusieurs jours. La médecine militaire (que nous surnommons affectueusement nos vétérinaires) ne voulait pas me donner un arrêt de travail car elle avait déjà arrêté un de mes collègues et redoutait la réaction de mon chef des opérations (cela ne s’invente pas). Je suis parti voir un médecin civil qui m’a annoncé que j'avais en prime un double barotraumatisme. J'ai passé une semaine misérable à essayer de me remettre avant de reprendre le travail et d'être déployé sur le porte-avions. Nous avons enchaîné sur les opérations de combat en Irak, et en parallèle j’effectuais ma formation de chef de patrouille.

Cela m'a appris une leçon inestimable. Ne vous attendez jamais à ce que votre chaîne de commandement prenne ses décisions dans votre meilleur intérêt.

Ce n'est tout simplement pas leur travail, ni leur devoir. Ils ont des objectifs ambitieux à atteindre et la plupart des chefs ne chercheront pas à vous éviter de prendre le mur. Ils vous presseront comme un citron, en espérant que vous teniez sous leur commandement.

Je n’avais pas compris les règles du jeu.

Avec la fatigue grandissante, j'aurais dû me retirer de certains vols et me reposer. J'aurais dû faire abstraction de la pression de prendre l'avion pour le meeting aérien de Sainte Maxime qui n’était initialement pas prévu : nous avons été prévenus le jeudi après-midi que nous allions à ce meeting, le vendredi nous étions dans les avions en direction de Hyères pour un posé, peu de temps avant la nuit.

Avec l'expérience que j'avais acquise sur ma chaîne de commandement, tant au niveau du commandant que du médecin, j'aurais dû savoir que j'étais le seul à pouvoir tirer la sonnette d'alarme. J’aurai dû prendre cette responsabilité. Je ne l’ai pas fait. Cette blessure au cou est entièrement ma responsabilité.

La décision de ne pas y aller est la plus difficile que vous puissiez prendre dans votre vie et votre carrière. Elle est extrêmement difficile à simuler en formation et tout aussi difficile à identifier et à admettre.

Il y a eu des dizaines d'autres facteurs qui ont influencé ma décision :

- Ego
- Plaisir de voler
- Rencontrer des amis de longue date lors du spectacle aérien
- Être heureux d'être invité à se produire, très probablement devant l'amiral (qui a fini par ne pas venir)
- Les membres de ma famille pourront me voir voler
- Nous allons amener un jeune équipier avec l'avion spare, idéal pour lui montrer quelque chose de différent
- Je suis sur le point de commencer la formation de chef de patrouille, je ne veux pas me faire remarquer en mal
- Personne d'autre n'est disponible pour voler en tant qu’équipier sur la démo en ce moment (cela nécessite une formation spécifique)
- Je ne veux pas perdre la place dans la démo tactique

- Je veux obtenir l'affectation de mon choix l'été prochain, n'apportons pas de discours négatif sur mon engagement au service
- J'ai déjà fait pire auparavant
- Je suis en forme, cela ne devrait pas être un problème
- Biais de réputation (je suis sportif, je ne suis pas fatigué)

Aussi important que soit la connaissance et la compréhension de votre chaîne de commandement, afin de l'influencer pour qu'elle vous aide à accomplir la mission, il est important de savoir si elle est susceptible de vous soutenir en cas de besoin.

Sachant cela, vous devez définir une ligne claire pour vous protéger, professionnellement, mentalement, familialement.

Leçon apprise.

Environ huit mois plus tard, deux mois après la croisière, j'ai décidé de refuser un vol d'entraînement de chef de patrouille en raison de problèmes personnels à la maison, j'ai demandé à rentrer chez moi au lieu de rester à la flottille.

J'ai dû refuser un vol où j'aurais été responsable de cinq autres Rafale de la marine, en interaction avec un ravitailleur en vol et face à une opposition d'environ sept avions de chasse de l'armée de l'air.

J'ai été autorisé à rentrer chez moi. Cette demande m'a coûté le poste d’équipier dans l'équipe de démonstration pour le reste de la saison, car la chaîne de commandement a décidé que je n'étais plus le plus en forme. Ils m'ont protégé de mon propre désir de voler davantage.

Si j'avais su, cela n'aurait pas changé ma décision de refuser le vol et de rentrer chez moi.

Moins de dix mois plus tard, on m'a proposé de leader l'équipe de démonstration.

Aucune chaîne de commandement n'est parfaite, mais gardez toujours vos priorités à l'esprit et réfléchissez soigneusement à toute demande adressée à la chaîne de commandement pour vous assurer que vous en comprenez bien les conséquences.

Protégez toujours votre équipe de la pression venant d'au-dessus de vous.

PERFORMANCE

Afin de rester crédible, nous cherchons tous à améliorer nos performances, sciemment ou non. Dans un monde exponentiel, cette amélioration continue de vos performances est obligatoire. Notre société devient chaque jour plus compétitive.

Il n'y a pas de formule secrète pour réussir et il existe d'innombrables ouvrages sur le thème de la performance. Je vais vous présenter dans ce chapitre, des leçons tirées par la communauté des pilotes de chasse.

Pour atteindre des performances optimales, vous devez vous concentrer sur plusieurs domaines clés.

Un objectif

Sans un but clair, sans objectif de mission, il n'y a pas de victoire possible ni de réussite quantifiable et encore moins d’amélioration pour la prochaine mission. L’objectif se doit d’être aussi détaillé que possible.

Dans le cadre de l’attaque d’un navire à la mer, il ne s’agit pas seulement d’attaquer un bateau. 11 s’agit de faire une mise hors d’état de combattre, de le couler (K Kill), ou de l’empêcher de se déplacer (Mobility Kill). Ces objectifs nécessitent un armement et des tactiques adaptées.

L'objectif doit être fixé de manière réaliste, mais il peut être très difficile à atteindre — de préférence à l’entraînement : entraînement *difficile guerre facile.* Il ne doit pas forcément être situé dans votre zone de confort. Vous devez vous mettre au défi, vous et votre équipe, et créer un niveau minimum d'anxiété.

L'anxiété, vous met-elle mal à l'aise ?

Posez-vous cette question :

Lorsque vous êtes assis à l'arrière d'un avion de ligne en tant que passager, préférez- vous que le personnel navigant soit légèrement anxieux et donc en mode d'alerte — prêt à réagir à n’importe quelle situation - ou qu'il ne soit

pas anxieux et détendu ? Si le moteur gauche explose durant la course au décollage, quel équipage sera selon vous, le plus enclin à bien réagir face à la panne ?

Cependant, l'anxiété doit rester à un niveau qui favorise la performance — qui pousse à être alerte et respecter la difficulté de son environnement, des tâches à venir : se préparer à toutes les éventualités. Cette anxiété ne doit pas devenir inhibitrice ou destructrice.

Fixez des objectifs réalistes et assurez-vous que votre personnel soit correctement formé pour relever le défi.

Un plan

90% du succès d’une mission repose sur sa préparation. Le plan vient « ranger » cette préparation. Si vous n’avez pas de plan, c’est probablement que votre préparation est perfectible — ou qu’elle souffre d’énormes lacunes, à commencer par l’absence de plan.

Pour choisir le meilleur plan d'action, il faut y consacrer du temps et de la réflexion. Il est également essentiel de prendre régulièrement du recul, même si ce n'est pas toujours évident.

Même si vous disposez d'un temps très limité pour commencer à planifier, vous ne pouvez pas passer à côté du brainstorming.

Si vous ne trouvez pas les **4T** adaptés - Task / Target / Threat / Tactics, vous pouvez vous approprier un moyen mnémotechnique de brainstorming et briefing ultra-efficace, les **3M** :

Mission

Quelle est votre mission, quels sont vos objectifs ?

Moyens

Quels moyens avez-vous à disposition pour effectuer votre mission ?

Météo

La météo a deux dimensions, la météo interne et externe à votre équipe.

La **météo interne** correspond à l’état d’esprit / le niveau de formation de votre équipe et vous.

La **météo externe** correspond aux environnements externes que vous ne pouvez pas contrôler - les nuages, le vent, la température, le brouillard — mais qui vont affecter l'environnent dans lequel vous allez évoluer et qui vont vous forcer à vous adapter.

La méthode des 3M est très rapide et vous permettra toujours de prendre du recul sur les événements.

Imaginez que vous vous soyez fixé comme mission de devenir boxeur professionnel. L'amélioration de votre condition physique est l'un de vos principaux objectifs.

Vous pouvez décider de courir un ultra-marathon deux fois par semaine afin d'améliorer votre condition physique. Cependant, serait-ce une bonne utilisation de votre temps et de votre énergie au service de votre objectif ? Oui, vous aller consacrer des heures et des efforts à l'effort physique. Oui, vous allez vous coucher très fatigué après de longs entraînements - mais la nature de cette préparation physique ne correspond pas aux défis que vous aurez à relever sur le ring.

Votre « état final recherché » sur le plan physique est de devenir un boxeur capable de combattre efficacement durant une douzaine de rounds intensifs, et non de traverser les Alpes en deux jours. Ayez un plan, assurez-vous qu'il soit bien aligné avec votre mission, et mettez-le à jour en fonction des événements.

Lorsque vous pilotez un avion de combat, vous avez des objectifs à court, moyen et long terme.

Ils vont être amenés à changer très rapidement en fonction des événements, vous ne dictez pas souvent ce qui se passe sur le champ de bataille, surtout si votre travail consiste à aider le plus rapidement et le plus efficacement possible des troupes en difficulté. La plupart de nos missions de combat en Irak étaient en soutien aux troupes sur le terrain. Chaque mission allait avoir sa dose d'imprévu, raison supplémentaire pour planifier au maximum ce qui peut l'être.

En planifiant au maximum votre mission, votre capacité d'adaptation aux évènements augmente.

Vous aurez plus d’énergie et de charge mentale à consacrer aux changements — le reste ayant été parfaitement anticipé et s’étant déroulé comme prévu. Vous ne cherchez pas à réinventer votre métier tous les jours. Vous cherchez à réduire votre charge de travail sur les actions répétitives qui ont été optimisées grâce à des retours d’expérience et de l’évolution des process — afin de pouvoir pleinement vous concentrer à créer de la valeur sur la difficulté, la nouveauté, le challenge qui s’offrent à vous lors de cette mission spécifique. Et sauver vos clients.

Plan d’urgence => « What if » - ”Et si” ?

En environ 2.000 missions dans l'armée, je n'ai JAMAIS effectué une mission qui se soit déroulé comme initialement prévu. Pour être performant au plus haut niveau, vous devez continuellement vous adapter à votre environnement et aux conditions.

S'en tenir à tout prix à son plan initial est le meilleur moyen de mourir aux commandes de son avion. La flexibilité et l'adaptation aux évolutions internes et externes sont essentielles. Dans un environnement qui évolue rapidement et qui ne laisse aucune place

à l'échec, cette adaptation ne peut être efficace que si elle repose sur une réflexion préalable.

Anticiper tous les scénarios possibles et trouver la manière la plus efficace d'y répondre, c'est ce que nous avons étudié plus haut, les "et si".

Voici quelques exemples de base :

- Vous vous êtes préparé pour le beau temps et des nuages sont arrivés au-dessus de votre zone cible
- Vous n'avez pas la quantité de carburant prévue initialement
- Un avion de votre patrouille ne peut pas décoller et il n'y a pas d'avion de rechange pour le remplacer
- Un pilote a dû éjecter à cause d’un souci technique
- Un pilote a été abattu à cause d’une menace non prévue par les « rens »
- Un avion ne peut pas tirer ses bombes en raison d'une défaillance technique

- Les bombes n'explosent pas sur l'objectif
- Panne radio pour le leader ou un équipier
- Décollage d’avions ennemis

Comme indiqué dans le chapitre "Plan B ou "what-ifs"", la planification des "what-ifs" est nécessaire pour atteindre une performance optimale et pérenne. Si vous travaillez ou partez en vol suffisamment longtemps, il finira par arriver que les choses ne se passent pas comme prévu - et vous les affronterez sans la préparation adéquate.

Etes-vous disposé à vivre avec les remords engendrés par votre manque de préparation de « what-if » ?

Travailler dur

Comme la plupart d'entre vous, j'aurais souhaité que le travail ne soit pas un élément nécessaire à la performance. Dans un environnement qui devient de plus en plus difficile et compétitif, il n'y a guère d'autre choix. A un moment donné, il faut fournir des efforts.

Cependant, travailler dur dans la mauvaise direction peut vous faire tuer dans l'aviation (épuisement - entraînant des erreurs), vous faire écarter de la chasse embarquée ou mettre votre entreprise en faillite.

Travailler dur, c'est bien, travailler intelligemment et dans la bonne direction est ce qu’il faut rechercher. Comme il est illusoire de vouloir travailler de manière ultra-productive toute la journée, nous utilisons des périodes de repos mental pour prendre du recul, se réaligner à la mission et aux objectifs, remettre en question nos processus, nos plans et « what-if » ainsi que nos décisions - mais à un rythme lent pour une fois ! Le sport est un superbe facilitateur de prise de recul et de régénération mentale.

T.E.A.M - Together.Each.Achieves.More

Le très célèbre proverbe « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » ne s’applique pas dans le monde de la chasse embarquée.

Seul vous n’allez nulle part.

Seul, vous ne pouvez pas mettre en œuvre un porte-avions, préparer votre Rafale et votre mission, vous catapulter et réaliser la mission.

C’est grâce au collectif que nous accomplissions les missions.

C'est vrai et très efficace si votre équipe navigue et communique correctement, si elle est au **standard**.

N'essayez pas de gagner du temps lors de la formation initiale : les résultats et la morale en pâtiront. Pensez aux pilotes ! Ils doivent suivre une formation et passer de très nombreux examens avant d'être autorisés à voler avec des passagers et accomplir la mission pour laquelle ils ont été recrutés.

Pourquoi ne pas appliquer le même principe ? Ce principe est appliqué dans l’armée mais également dans l’aviation commerciale où les marges sont fines et la rentabilité nécessaire. Jusqu'à présent, cette méthode s'est avérée être la plus efficace pour travailler au plus haut niveau d’exigence avec du personnel ayant des expériences et des parcours différents.

On ne peut pas gagner une guerre tout seul. Le rôle de chaque militaire ou civil de la défense n'est pas d’aller directement au contact de l'ennemi, mais vous ne pourriez pas vous battre sans le travail et la contribution du personnel de soutien.

Un marin du ciel (pilote dans l’aéronavale) est inutile sans les milliers d'hommes et de femmes qui le soutiennent directement.

Quelle différence peut faire un pilote sur le champ de bataille sans :

- Les marins qui mettent en œuvre le navire
- Les officiers de renseignement
- Les techniciens qui réparent et préparent les avions
- La chaîne de commandement et les planificateurs stratégiques
- Les "boum" (spécialistes des munitions) qui préparent et chargent l’armement sous les ailes de votre avion pendant votre sommeil
- Les équipes de soutien qui s'occupent de vos équipements de vol
- Le personnel administratif qui s'occupe de l’administratif lié à l’humain mais également aux pièces et à la navigabilité
- L'équipe du pont d’envol qui déplace les aéronefs et vérifie que le pont d’envol ne comporte pas d’objets étrangers dangereux (les fameux F.O.D)

- Les forces de sécurité — les fusiliers marins - qui protègent les navires
- Le personnel en charge du fonctionnement des centrales nucléaires
- Tous les travailleurs civils de la construction qui ont construit et entretenu le navire
- Le bateau qui nous approvisionne en carburant, en munition et en nourriture
- Le personnel de cuisine chargé de la gestion et de la planification du stock de nourriture et de nos trois repas par jour
- Le personnel spécialisé dans les câbles d'arrêt et les catapultes
- Les météorologues
- Les spécialistes des technologies de l'information qui veillent à ce que nous puissions communiquer avec le reste du monde
- L'équipe de la blanchisserie qui veille à ce que nos vêtements soient nettoyés pendant la sortie en mer
- La frégate anti-sous-marine et l'hélicoptère qui font fuir les sous-marins
- ennemis
- La frégate antiaérienne qui recherche les avions ennemis dans le ciel
- Les frégates multi missions ou de soutien qui aident le groupe aéronaval à maintenir la suprématie sous la surface, en surface, et dans les airs.
- L'industrie aérospatiale qui a conçu l'avion et le matériel embarqué
- L'industrie maritime qui a conçu le bateau
- L'industrie pétrolière qui permet la mise à disposition de carburant pour le vol
- Les différentes chaînes d'approvisionnement
- Les diplomates et les hommes politiques qui permettent aux industries militaires françaises de vendre à l'étranger, en leur permettant de poursuivre grâce à ces financements, la production de technologies de fabrication française
- Je ne peux pas tout lister ici, mais il y a tellement plus de personnes impliquées. A commencer par l’ailier qui nous accompagne et permet de se couvrir mutuellement.

Souvenez-vous de l’employé de la NASA qui nettoyait le sol et a répondu à la question de John Kennedy "Pourquoi travaillez-vous si tard ?" en 1961 avec la phrase célèbre : "Monsieur le président, je contribue à envoyer un homme sur la lune."

Sans tous ces professionnels, il n'y aurait pas d’avion de chasse au contact de l’ennemi

Lors d’une sortie en mer de plusieurs mois pour partir en opération en Irak ou Syrie, suite aux attentats du Bataclan, l’alignement à la mission est grandement facilité par le fait que chaque marin comprend pourquoi il travaille. Nous présentons le cadre de la mission, l’état final recherché, chaque service s'aligne sur l'objectif stratégique global, en adaptant ses propres objectifs.

La nourriture n'est pas la même durant les missions de combat que durant les missions d’entraînement en temps de paix. Le rythme de travail n'est pas le même non plus, et en temps de paix la motivation des équipes provient d’objectifs plus personnels ou propres aux unités. La discipline et l’engagement des marins ne changent pas, mais ils peuvent se retrouver à être alignés à des objectifs plus silotés en temps de paix. Lors des grands exercices, nous réalignons tout le monde comme en temps de guerre afin d’assurer une cohésion et vision d’ensemble.

Dans une entreprise, vous aurez des moments où différentes branches de votre organisation poursuivent des buts et des objectifs légèrement différents. Toutefois, lorsque les temps sont durs et si la survie de l'entreprise est menacée, chacun doit comprendre l'importance de poursuivre les mêmes objectifs et de travailler ensemble vers un objectif commun.

L'équipe doit être soigneusement sélectionnée et formée selon les standards. Ne sous- estimez jamais les capacités de sabotage qu’une personne négative ou mal formée peut avoir. C'est le rôle du chef de patrouille de protéger son équipe contre les individus toxiques. C'est une exigence non seulement pour la performance, mais aussi pour la survie du groupe à long terme.

Une phrase restera à jamais marquante dans la bataille de Waterloo, grande défaite de Napoléon qui a marqué sa fin. Le maréchal Soult avait chargé une seule estafette d’apporter les ordres aux différents corps de Vandamme,

de Grouchy et Drouet d’Erlon. Ce cavalier a chuté de cheval et s’est cassé la jambe. La non-transmission de ces ordres a eu un impact sur le déroulé du combat. Le maréchal Berthier était l’ancien chef d’état-major de Napoléon et envoyait toujours de nombreuses estafettes. Certains historiens tiennent Soult en grande partie responsable pour la défaite de Waterloo.

Une fois de plus, l’histoire nous montre comment une chose simple, un changement de process, où une non-transmission de lessons learned (envoyez toujours plusieurs estafettes !!) peut mettre en péril une mission ou une opération complexe.

Si vous pensez que vous n'avez pas assez de temps pour former votre personnel aux normes et qu'il vaut mieux vous précipiter dans l'action avec une équipe non standardisée, vous finirez par avoir tort.

Une équipe formée et alignée est indispensable à la performance et au succès.

L'alignement est essentiel, mais le leader n’exerce qu'une influence limitée pour aligner son personnel.

Si vous souhaitez que vos followers restent alignés et efficaces, vous devez créer un état d'esprit dans lequel ils s'encouragent mutuellement à vous suivre. Rien n'est plus puissant et rien ne vous permettra d'atteindre le succès plus rapidement qu'un follower dévoué : c'est le principal ingrédient du succès de la chasse embarquée.

FOLLOWERS- FOLLOWERSHIP

Quel est le point commun entre tous les leaders ? Ils ont des followers. Tout comme les influenceurs, ce mot est aujourd'hui largement utilisé en raison des médias sociaux. Il souffre d’une connotation négative au-delà du cockpit. Or si tout le monde est leader en même temps aucune structure ne peut fonctionner en équipe.

Cela ne veut pas dire qu’a l’image des PF et PM, le commandant de bord ne peut pas passer follower et le co-pilote leader sur 50 % des vols.

Le followership ne doit pas être mis en opposition avec le leadership, ils sont les deux aspects complémentaires de l’humain au service d'un projet, d’une mission, d’une vision.

Il n’y a pas de leadership sans followership.

Il n’y a pas de followership sans leadership.

Le Followership, c’est avant tout accepter et intellectualiser que vous êtes indispensable à la réussite de la mission, et que vous devez avoir une attitude pro-active avec comme objectif de permettre à votre leader de réussir la mission qui lui a été assignée. Vous allez l’assister au meilleur de vos capacités.

Vous faites partie d’un collectif, personne ne vous a forcé : il n’y a plus de service militaire obligatoire en France, et jusqu’à preuve du contraire vous n’êtes pas obligé de venir travailler. Si vous n’êtes pas « fana » soyez cohérent : assumez, démissionnez et allez créer de la valeur ailleurs.

Avec votre participation indispensable à la réalisation de la mission, vous allez devoir réaliser vos tâches au niveau de standard nécessaire afin de ne pas mettre en danger le collectif. Vous êtes une pièce d’un grand mécanisme qu’un rien peut gripper.

A l’image d’un navire, la survie du collectif n’est possible que par le professionnalisme de chaque marin (oui j’étais officier de marine).

Vous ne pouvez pas être en passerelle à surveiller la navigation et en même temps à la gestion des machines (moteurs) 24/24 durant des semaines. Vous avez besoin de l'engagement de vos collègues.

Mais au quotidien, loin d'un navire, ce n'est pas si simple et votre instinct de survie ne vous pousse pas forcément à coopérer avec vos collègues.

Il existe trois grandes catégories de followers :

- Les **wingmen :** Ils disposent d'une forte motivation personnelle et d'autodiscipline. Ils sont capables de suivre et apportent leur soutien à un mauvais chef tout en essayant de créer de la valeur. Résilients, ils cherchent souvent à atteindre des objectifs personnels. Ils sont capables de beaucoup d'empathie et arrivent bien à se projeter à la place du leader et des autres followers.
- Les **trailers :** Ils ont besoin d'être motivés et poussés par un leader. Ce dernier devra respecter la recette du followership s'il souhaite être suivi efficacement. Un leader qui sait comment cultiver le followership n'aura aucun souci. Être en trail signifie être derrière, cela impose de maintenir sa position en fonction de celle du leader. Avec l'expérience et la motivation ils pourront apprendre à voler et effectuer leur mission avec plus d'autonomie et devenir des wingmen.
- **Les Tumbles :** Un follower qui n'a pas compris qu'il doit faire preuve d'un certain degré de pro-activité et de prise de responsabilité. Il n'est pas familier avec le concept du followership et doit être formé. Il peut néanmoins suivre mais sa création de valeur et sa pro-activité sont souvent très limitées. *Tumble* est le **raccourci** du terme tumbleweed que nous expliquerons dans quelques pages. Il fera probablement ses premiers pas de follower comme trailer.

Lorsque le Maréchal Murat charge le 8 février 1807 à la tête de 12.000 cavaliers — l'une des plus grandes charges de cavalerie de l'histoire — il doit son efficacité à sa capacité à mettre en mouvement ses cavaliers vers un objectif commun. Cela se cultive et se travaille.

La recette du followership

A l’image du AVIATE — NAVIGATE — COMMUNICATE, elle est très simple, mais se doit d’être parfaitement appliquée.

La recette repose sur une équation qui lie la crédibilité du leader à sa capacité à assurer les quatre piliers du followership. Plus le résultat est élevé, plus les followers vous suivront jusqu’au bout du monde.

Mathématiquement nous pourrions poser la formule suivante :

Followership = Crédibilité du leader X Vision X Stabilité X Empathie X Confiance

Si votre crédibilité est nulle ou que l’un des 4 piliers du followership n’est pas assuré, les **trailers** ne vous suivront pas.

Crédibilité

Tous les matins nous remettons en jeu notre crédibilité.

Leader, follower, notre crédibilité est comme une action en bourse. Lorsque nous arrivons au travail le matin, elle a une certaine valeur.

En fin de journée, cette valeur aura peut-être évolué pour nos collègues.

Deux facteurs vont l’impacter :

- La qualité de nos décisions
- La qualité de nos échanges avec nos collègues

D’une certaine manière nos hardskills et nos sojtskills.

Dans l’armée, votre objectif est de gagner un maximum de crédibilité auprès de vos troupes car vous savez que lors de périodes difficiles, vous devrez prendre des décisions clivantes qui « coûteront » cher à votre crédibilité. Mais si vous partez d’assez haut, les hommes continueront de vous suivre.

Cette crédibilité doit toujours être présente dans votre esprit. Cela vous poussera à donner le meilleur de vous-même sur le plan professionnel et personnel.

Les piliers du followership

Au nombre de quatre, ces piliers sont indispensables pour engager les **Trailers** et convertir les **Tumbles.**

Créez une Vision

Le leader se doit de créer et partager une vision. C'est la raison pour laquelle nous commençons toujours nos briefings par la vision puis les objectifs du Macro vers le

Micro.

Apportez de la Stabilité

Les deux principales stabilités sont généralement financières et émotionnelles.

Vous n'avez avec votre rôle de leader parfois que peu d'impact sur le financier (bien que bien effectuer votre travail et être un leader qui réussit ses missions à un impact).

Vous devez être ultra-impactant sur la stabilité émotionnelle. La gestion du temps, votre gestion de l'humeur, votre prédictibilité en tant que leader et votre capacité à être une « plateforme stable », « briefer ce que vous faites, faire ce que vous avez briefé » et énoncer clairement lors des briefings le « wingman job » - missions que vous attendez de vos followers - impactent cette stabilité.

Montrez de l'Empathie

Nous sommes tous des humains. L'empathie n'est pas être triste ou avoir de la peine pour quelqu'un. C'est se projeter mentalement dans sa position, à sa place. Cela vous permet de mieux la comprendre, mieux communiquer avec, et de fixer des objectifs réalistes. Demandez-vous toujours quel type de leader vous souhaiteriez avoir si vous étiez follower sur la mission dont vous avez la charge, et tendez vers cet idéal.

Construisez de la Confiance

Cette confiance se créé presque naturellement si les trois autres piliers sont respectés. Avoir une équipe qui se forme et respecte des standards aide à générer cette confiance, surtout avec les nouveaux membres. Le debriefing est également un excellent accélérateur de confiance. Voir ses collègues identifier, assumer et chercher à corriger leurs erreurs crée un cercle vertueux.

Wingman dans la chasse embarquée

Au combat, vous devez vous protéger mutuellement, vous avez besoin l'un de l'autre.

Vous faites confiance à votre wingman - votre ailier — pour ne pas vous rentrer dedans durant le vol (il est chargé de l’anti-abordage !), vous aider lors de la préparation de mission et durant le vol et vérifier que personne ne vous attaque par derrière, par vos 6 heures comme le dit l’expression consacrée.

En retour, votre équipier vous fait confiance pour le mener à la victoire, partager avec lui votre expérience et votre expertise et surveiller ses 6 heures.

Aucune guerre n'a jamais été gagnée par un individu. Vous ne pouvez pas monter la garde tout seul 24 heures sur 24, sept jours sur sept, pendant des années.

Même David n'aurait pas pu gagner contre Goliath si l'armée de Saül n'avait pas été derrière lui.

Il est évident que les performances individuelles sont importantes pour le succès global de la mission dans la chasse embarquée. Le niveau d’exigence et de formation est très élevé or les carrières opérationnelles sont plutôt courtes dans l'aéronavale.

Seuls quelques pilotes passent plus de 10 ans en flottille de chasse sur la durée de leur carrière. Les affectations, à des bureaux de l’état-major, les rôles d'instructeur dans la formation de base ou avancée, les postes embarqués sur le porte-avions (comme AVIA, Officier en charge des mouvements aériens) sont courantes durant une carrière. En outre, les Officiers Sous Contrat — environ 50% des pilotes - quittent le service pour entamer une carrière civile après 13 à 24 années de service — 18 ans en moyenne.

Il faut 10 à 15 ans de service pour former un chef de patrouille Rafale dans la marine française.

C'est pourquoi nous formons de manière quasi continue notre personnel. Un pourcentage massif de nos vols sont des vols d'entraînement afin de qualifier nos jeunes pilotes pour leurs prochaines étapes professionnelles, qu'ils soient équipier opérationnel, sous-chef de patrouille ou chef de patrouille.

La plupart des armées occidentales sont confrontées depuis des années à une pénurie de pilotes, encore plus d'instructeurs pilotes de chasse. L'USAF avait un déficit de 2100 pilotes en 2019, fin 2020 il leur manquait toujours 1925 pilotes sur un total d'environ 20.000.

La façon dont la marine française gère sa population de pilotes de chasse est très simple. Vous êtes jugé inapte à atteindre un jour la fonction de Chef de Patrouille, vous êtes écarté de flottille de chasse définitivement. Vous serez alors formé et affecté sur un autre type d'aéronef, moins exigeant.

Je n'ai pas inventé ces règles, mais elles ont un impact très positif sur les followers, les wingmen :

- Les poste de CP ou SCP existent et du personnel est nécessaire pour occuper ces fonctions.
- Les ailiers qui survivent (presque littéralement) à la formation et sont jugés suffisamment bons pour rester dans le cursus seront un jour des leaders.
- L'absence de compétition individuelle pour les places de leader, réduit l'individualisme et améliore la coopération entre les pilotes pour réussir la formation et monter en compétence.
- Le niveau requis ainsi que la vitesse à laquelle vous pouvez être « éjecté » du programme (quelques jours) sont tels que vous devez vraiment donner le meilleur de vous-même au quotidien : exactement ce qui est attendu d'un combattant.

Par conséquent, votre follower est automatiquement très motivé pour vous suivre : il veut acquérir de l'expérience et gagner la confiance de son chef pour être envoyé à la phase suivante de la formation. La motivation du wingman est de devenir un leader à l'avenir. Il sait que le chemin prendra plus d'une décennie mais, étape par étape, il se rapproche de son objectif.

Non seulement, il vous soutient et fournit de la puissance aérienne, mais il apprend quotidiennement de ses erreurs, des vôtres et de ce qui se passe,

ainsi que du contact avec d'autres pilotes qui partagent les leçons apprises. Un bon leader ne se contente pas d'enseigner et de partager son expérience avec son ailier, mais il l'inspire aussi.

Il s’agit là d’une vraie spécificité de l’aéronavale.

Si vous regardez Air Canada, il est tout à fait possible de faire toute sa carrière co-pilote, sans jamais vouloir accéder à la fonction de commandant de bord. Chercher à monter en responsabilité et en fonction n’est pas une fin en soi mais est un état d’esprit que la marine cherche à insuffler à ses combattants du fait de la durée des carrières et de l’attrition (des pertes) possibles au combat.

Un équipier qui cherche à devenir un jour leader cherchera à acquérir des compétences de leadership et s’il doit un jour prendre la tête, il n’en sera que plus efficace.

Un bon Follower

Dans l'aviation militaire, les règles du bon follower sont connues :

- Être techniquement et tactiquement compétent dans le poste qui vous est confié
- Aucune excuse n’est acceptable. Tout est de votre responsabilité
- Cherchez sans cesse à vous améliorer
- Soyez toujours prêt à prendre la tête (remplacer le leader)
- Assurez-vous d’avoir été briefé
- Collationnez en reformulant lorsque des tâches vous sont assignées
- Briefez ce que vous faites et faites ce que vous briefez
- Cherchez à développer votre crédibilité
- Fournissez des retours d’expériences (RETEX) utiles à tous
- Parlez en vol si la sécurité est concernée ou si le chef de patrouille l'autorise
- Connaissez vos limites et vos capacités
- Ne vous blessez pas sans raison (il faut être physiquement prêt !)
- Essayez de penser à quelles seraient vos actions si vous étiez le chef de patrouille (empathie !) et utilisez l'expérience pour réfléchir aux choix que vous auriez fait

- Parlez et créez de la valeur lorsque vous êtes interrogé
- Soyez un exemple pour les autres
- Suivez les ordres mais faites preuve de jugement
- Maintenez la discipline
- Gardez toujours les objectifs en vue
- Prenez des décisions lorsque nécessaire
- Rendez compte à la chaîne de commandement
- Respectez en permanence les règles et réglementations, sauf si c'est pour des raisons de sécurité
- Préparez-vous à remplacer le leader un jour, dans un délai très court si nécessaire
- Un travail acharné sera récompensé
- Rappelez-vous combien d'heures, les techniciens ont passé à travailler sur votre jet jet
- N'oubliez jamais que les contribuables travaillent dur pour financer votre formation et vos heures de vol
- Peu importe la difficulté, tant que l'armée vous donne les commandes d'un avion, elle a confiance en vos capacités : ne vous découragez pas
- Enfin, le plus important :

En tant que suiveur, votre travail consiste à permettre au leader d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés

Le follower vu par le leader

Les Leaders ne dirigent pas tout le temps. Ils doivent également suivre de temps en temps : un client, un projet ou une chaîne de commandement. Le leadership et le Followership ne sont pas noirs et blancs. Nous passons en permanence d'un rôle à l'autre au cours de nos journées.

Pour être un leader efficace, vous devez comprendre les problèmes auxquels vos followers sont confrontés. Vous devez également comprendre l'influence que vous avez sur eux.

Vos followers ont tous leur propre personnalité, leur histoire, leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que des raisons de se présenter chaque matin et de vous suivre.

- Les connaissez-vous bien ?
- Qu'est-ce qui les motive ?
- Pourquoi viennent-ils tous les matins ?
- Quels sont leurs objectifs personnels à court et à long terme, au travail et dans la vie ?

Vous devez être prudent car il y a une ligne à ne jamais franchir sans accord mutuel, même dans l'armée, concernant la vie privée de vos collègues.

Dans la communauté des pilotes de chasse, les motivations des followers sont généralement les mêmes :

- Ils veulent servir leur pays
- Ils veulent piloter des avions à réaction
- Ils veulent être à votre place un jour, et le plus tôt sera le mieux
- La moitié d'entre eux pensent qu'ils peuvent effectuer votre travail mieux que vous (c'est pourquoi, il est toujours bon pour leur égo de faire un dogfight en fin de mission pour les entraîner et leur montrer le chemin restant à parcourir)
- Ils veulent faire une carrière militaire
- Leur famille est liée à l'armée, ils ont d'autres membres de leur famille qui servent ou qui ont servi
- Ils veulent développer leur plein potentiel
- Ils veulent également s'amuser et ressentir de l'adrénaline
- Ils ne veulent pas vivre une vie typique
- Ils veulent être reconnus pour leurs compétences
- Ils sont très exigeants avec eux-mêmes et le seront aussi avec leur encadrement

Dans l'aviation navale, nous avons l'habitude de voir des équipiers qui pensaient que devenir pilote de chasse dans l'armée de l'air n'était pas assez difficile, qu’il fallait viser encore plus complexe. Ils voulaient les défis supplémentaires de l'aviation navale comme l’appontage : des égos intéressants à gérer.

Pour faire bonne impression à vos followers, vous devez comprendre leur personnalité, leurs objectifs et leurs visions.

Tout comme, il est important de comprendre votre chaîne de commandement pour obtenir un taux de réussite élevé dans vos missions, la

compréhension de vos ailiers est vitale non seulement pour le succès de la mission, mais aussi pour la survie même de votre institution.

Si vos ailiers ne sont pas inspirés, ils ne resteront pas longtemps en flottille de chasse. Ils quitteront le service ou se débrouilleront pour être affectés ailleurs.

Il manquera alors de pilotes qualifiés et vous n’aurez pas réussi une de vos missions en tant que leader : laisser le jour de votre départ l’unité a un meilleur niveau opérationnel que lors de votre arrivée.

Followership loin de l’armée

En tant que follower, vous devez vous assurer que votre supérieur direct atteint toujours ses objectifs. En entreprise, j’entends souvent des employés se plaindre que ce n'est pas juste, que leur supérieur incompétent s'attribue tout le mérite de leur travail et qu'ils ne seront pas récompensés : il faut prendre du recul et voir la situation dans son ensemble.

Si vous fournissez l'effort et que votre supérieur atteint son objectif, vous serez récompensé. Vos compétences s'amélioreront, les autres supérieurs réaliseront que c'est vous qui menez la barque (si les résultats de votre N+l évoluent d’un coup avec votre arrivée cela ne passera pas inaperçu), et même si votre avenir semble coincé avec votre employeur actuel, à l’instant T, si vous créez vraiment de la valeur, vous finirez par être démarché par un chasseur de talent.

Il faut accepter de s’inscrire dans un « temps long ».

Les « copis »

Afin de vous illustrer les types de followers auxquels les commandant de bord sont confrontés dans l’aviation de ligne, je vais vous décrire une situation qui arrive dans l’aviation de ligne, et permet instantanément de juger du niveau de followership de votre copilote.

Vous êtes commandant de bord. Vous préparez avec l’aide de votre copilote votre aéronef au départ. Les portes sont encore ouvertes, les passagers finissent de monter.

Vous préparez l’avion et gérez un petit souci commercial en lien avec les opérations de la compagnie aérienne. Votre copilote travaille sur des calculs de performance au décollage.

Un technicien se présente dans le cockpit et vient vous rendre compte :

« Heu Commandant, nous avons un véhicule qui a un peu touché le fuselage de l’avion ».

A ce moment-là, vous avez trois types de copilote :

Wingmen : « Commandant, je sais que tu es occupé avec le souci commercial, veux-tu que j’aille voir à quoi cela ressemble, je fais des photos et je reviens te rendre compte avec des options ? »

Trailer : Réduit fortement l’énergie qu’il met dans ses calculs et se prépare à donner sa pleine attention à la situation si interpellée par le commandant de bord.

Tumble : Continue en silence ses calculs de performance, évite le regard du technicien et du commandant de bord.

Vous aurez bien compris que si le fuselage est touché, les calculs de performance au décollage ne seront pas très utiles. L’avion ne partira pas au moment prévu (donc les conditions météos et de performances vont évoluer, et devront être recalculées).

Avec quel type de follower souhaitez-vous travailler ?

Styles de Leadership et de Followership

Quels styles de leadership connaissez-vous ?

Autocratique, démocratique, laissez-faire ?

Il est primordial de comprendre qu’à chaque style de leadership, correspond un style de followership ! C’est au follower de s’adapter, une difficulté de plus pour les équipiers !

C’est là que l’empathie du follower fait toute la différence. Un excellent follower a en permanence conscience non seulement du style de leadership dans lequel se trouve son N+l mais également de la «bande passante» qu’il

a de disponible pour la communication ! Il va alors adapter ses interactions avec le leader fonction de la situation.

En aviation, comme dans de nombreux projets, le facteur principal qui impacte le style de leadership est généralement la gestion du temps et le respect des délais.

Dans un style laissez-faire, vous pouvez parler, être force de proposition même si vos idées ne sont pas très précises : vous pouvez tenter !

En démocratique, il va falloir être plus percutant et moins chronophage. Il faudra être plus dans l'échange et prendre d'autres avis — dont celui du N+1 — en compte dans votre réflexion.

En autocratique — avec des équipages occidentaux - la situation presse, la charge de travail est probablement élevée, il n'y a pas de temps à perdre et il faut se focaliser sur l'action et la réalisation de tâches. En cas de danger, d'atteinte à la sécurité ou si vous voyez quelque chose que personne ne voit, vous pouvez prendre la parole et exposer rapidement et clairement.

Leader de patrouille, mon objectif est l'accomplissement de la mission et la création de valeur professionnelle au sein de l'équipe. Je veux que tout le monde revienne du debriefing meilleur professionnel qu'au début de la mission.

Pour ce faire, il faut parfaitement gérer le temps afin de laisser des périodes de création de valeur à ses équipiers.

Face à une échéance, je risque de changer trois fois de style de leadership.

Lorsque nous avons le temps, je serais dans un style « laissez-faire ». Après avoir expliqué le timing, la mission, l'état final recherché et les 3T, je vais laisser du temps à mon équipe pour créer de la valeur.

Ils créeront 95 à 99 % des échanges autour de la table. Je peux même m'absenter pour les laisser plus tranquilles si ma présence les inhibe.

A une certaine heure, il faudra avancer. Ont-ils une tactique efficace à proposer ?

Je passe alors en mode démocratique. Je participe à hauteur de 40 à 60 % aux échanges. Mes followers participent aux 60 à 40% restant.

Si à quelques minutes de la fin du brainstorm, nous n’avons toujours pas acté de tactique, je vais alors devoir passer dans un style autocratique. Je vais donner des consignes, imposer des actions. La répartition sera alors proche de 98% - 2%.

Mes followers en ont conscience. Ils y sont formés. Ils ne prennent pas mal ce changement de style de leadership et adaptent leur style de followership : car ils ont conscience de la contrainte extérieure que nous devons gérer tous ensemble, le temps.

Dans l’aviation de ligne, hors cas d’urgence, le style de leadership est généralement démocratique. Si une panne survient, le commandant de bord passera probablement en mode autocratique le temps de gérer les urgences, AVIATE — NAVIGATE — COMMUNICATE.

Une fois la situation à court terme sous contrôle, le commandant de bord prend le temps de réexposer la situation, son plan d’action et de solliciter le point de vue de son copilote, puis du chef de cabine principale (le responsable des PNC — hôtesses et stewards). Le style démocratique refait alors son apparition dans le cockpit.

INDICATEURS

Théorie

Lorsque vous pilotez un avion, ce sont les instruments qui vous aident et vous permettent de voler dans toutes les conditions météorologiques, de jour comme de nuit. Sans instrument, votre oreille interne va fortement impacter vos chances de traverser les nuages en toute sécurité. Ces instruments sont en permanence scannés par l'équipage.

Voici plusieurs exemples d'instruments :

- Un anémomètre qui vous indique votre vitesse ;
- Les paramètres du moteur — température, tours minutes ;
- Votre débit de carburant qui indique la quantité de pétrole que vous utilisez ;
- Votre altimètre — pour connaître votre altitude ;
- Une radio sonde — pour connaître votre hauteur instantanée par rapport au sol ;
- Une carte reliée à une centrale à inertie ou un gps qui indique où vous vous trouvez ;
- Radios que vous réglez pour communiquer avec le contrôle aérien ou les opérations de la compagnie aérienne à terre.

Dans un avion de combat moderne, vous avez des centaines d'informations affichées devant vos yeux. En tant qu'élève pilote, vous devez apprendre à diviser votre attention entre chacun de ces instruments, en comprenant lesquels doivent être priorisés en fonction de la situation, de la phase du vol, de la charge de travail et de l'objectif.

Par conséquent, vous devez d'abord acquérir une excellente compréhension du monde de l'aérien.

Vous apprenez que si la vitesse de l'avion tombe en dessous de la vitesse que nous appelons "vitesse de décrochage", l'avion ne pourra plus se sustenter — voler - le nez tombera et pour récupérer le contrôle, il faudra

appliquer de la puissance (si nous avons un moteur qui fonctionne), reprendre de la vitesse et amorcer une récupération en douceur (en tirant doucement sur le manche) lorsqu'une vitesse suffisante aura été retrouvée.

Nous devrons échanger l'altitude contre la vitesse — transformer notre énergie potentielle de pesanteur en l'énergie cinétique.

Une partie du travail du pilote consiste à surveiller de près ces indicateurs, à faire confiance à ces instruments et à appliquer des procédures qui ont été conçues et testées au préalable si quelque chose arrive à l'un des paramètres.

Nous sommes dans l'esprit de la fameuse boucle OODA formulée par le pilote de chasse John Boyd en 1960 pour le combat aérien et toujours valable de nos jours dans de nombreux domaines :

- Observe - Observe
- Orient - S'orientera
- Decide - Décider
- Act - Agir

Si nous observons une diminution de notre vitesse : nous pouvons décider de baisser le nez de l'avion et descendre et/ou utiliser plus de puissance.

Si nous devons monter, nous tirons sur le manche et échangeons la vitesse contre de l'altitude - ou nous ajoutons de la puissance et échangeons une plus grande consommation de carburant contre de l'altitude, tout en nous allégeant plus vite.

Les possibilités sont nombreuses, mais nous savons exactement comment réagir à chaque situation. Nous savons comment identifier chaque scénario et nous nous sentons suffisamment formés pour nous adapter à tout problème.

« La véritable école du commandement est celle de la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire... »

Général de Gaulle — alors Commandant - le fil de l'épée (1932).

Ce livre fut le livre de chevet du président Américain Richard Nixon.

La vraie vie

Une fois aux commandes d’un avion, les évènements sont rarement parfaitement comme dans la théorie et les livres.

Parfois, vos indicateurs sont défaillants, parfois votre avion n'a pas beaucoup d'indicateurs ou les indications sont faussés. Pourtant, vous êtes seul à des kilomètres du sol et vous devez quand même piloter l'avion et accomplir la mission qui vous a été confiée, et que vous avez acceptée.

Nous utilisons notre expérience acquise non seulement lors de notre formation mais surtout au cours de notre carrière pour détecter toute tendance. Cela demande des efforts et de l'attention, mais nous pouvons réellement voler sans aucun instrument. Il suffit d’appliquer la bonne méthode.

Soit en évitant les nuages et en restant dans de bonnes conditions, soit en travaillant intelligemment avec une aide extérieure telle qu’un autre avion qui vient nous guider à travers les nuages et nous ramener à l'aéroport.

Sur le terrain

Tout d'abord, un rapide retour en arrière.

Avez-vous déjà joué à un jeu vidéo dans lequel vous devez combattre un ennemi en duel ? Dans ce type de jeu, vous avez généralement un indicateur de santé et un indicateur d'énergie. Une fois votre indicateur de santé à 0, vous êtes K.O (Knock-Out).

Si vous avez déjà vu un Tamagotchi, vous savez qu'il est accompagné de plusieurs indicateurs généralement liés à sa santé, son énergie, sa faim ou même son besoin d'aller aux toilettes.

Tous ces domaines sont faciles à traiter individuellement, vous pouvez lui donner des médicaments, l’envoyer se reposer et dormir, le nourrir ou envoyer votre Tamagotchi aux toilettes.

Maintenant, imaginez comment vos interactions humaines changeraient si vous aviez accès à ce type d’indicateurs.

Vous comporteriez-vous différemment si vous étiez en mesure de voir constamment des informations sur les personnes qui vous entourent ? Si vous disposiez d'instruments pour mesurer leur niveau d'énergie, leur

alignement aux objectifs, leur motivation et leur compréhension de la tâche que vous leur avez demandée d'accomplir ?

Imaginez que vous portez des lunettes à réalité augmentée qui vous montrent des informations en temps réel sur les personnes qui vous entourent.

Vous connaissez maintenant la motivation des gens, leur niveau d'énergie, leur alignement sur leur tâche, leur volonté d'accomplir leur tâche, leur anxiété, leur niveau de confiance ou toute autre information dont vous pourriez avoir besoin en tant que leader.

Vous pourriez voir non seulement le niveau actuel de ces indicateurs, mais aussi le vecteur de tendance instantané. En fonction de ce qui se passe, vous verriez en temps réel comment cela les affecte.

Serez-vous enclin à essayer d’impacter toutes ces personnes de manière positive, les aider ?

Probablement.

Avec l'expérience, en apprenant à connaître nos collègues et en nous concentrant sur votre environnement tout en gérant correctement notre charge de travail, nous pouvons rechercher et accéder à une grande partie de ces informations.

Lorsque vous regardez quelqu'un, si vous prenez le temps d'analyser son langage corporel, son ton, son expression faciale et que vous vous intéressez réellement à ce que vous voyez, vous pouvez vous faire une idée de son niveau d’anxiété, de stress, de sa charge de travail, de sa volonté de faire les choses aujourd'hui ou de son respect pour ses collègues.

Si vous prenez le temps de regarder et d'écouter, vous pouvez alimenter vos lunettes à réalité augmentée avec toutes les données dont elles ont besoin pour vous aider à les aider, et éventuellement aider tous ceux qui vous entourent.

D’où l’importance du AVIATE - NAVIGATE - COMMUNICATE.

Lors du communicate, assurez-vous d’y dédier votre énergie et charge de travail !

Des indicateurs que vous pourriez rechercher :

Dans vos interactions de vie personnelle

- Bonheur
- Amour
- Charge de travail
- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Stress et anxiété
- Volonté d'interagir
- Fatigue
- Volonté de transmettre - s’occuper de ses proches
- Bienveillance
- Empathie
- …

Collaborateurs

- Energie
- Bien -être
- Bonheur
- Compréhension du sens de son quotidien
- Charge de travail
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Stress et anxiété
- Volonté d'interagir
- Confiance dans la chaîne de commandement
- Alignement à ses objectifs
- Bienveillance
- Empathie
- ...

Vos dirigeants

- Crédibilité
- La crédibilité qu'ils vous portent
- Charge de travail
- Stress et anxiété
- Volonté d'interagir
- Disponibilité
- Envie de partager
- Confiance dans la chaîne de commandement

- Bienveillance
- Empathie
- ...

Followers

- Energie
- Compréhension de la mission
- Alignement aux objectifs
- Le bonheur
- Charge de travail
- Equilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Stress et anxiété
- Volonté d'interagir
- Envie de partager
- Confiance dans la chaîne de commandement
- Potentiel
- Influence sur leurs collègues
- Crédibilité
- Crédibilité qu’il vous portent
- Bienveillance
- Empathie
- ...

Il ne s'agit là que d'exemples génériques de base. Vous devez créer vous-même vos propres indicateurs - ou instruments - en fonction de votre secteur d'activité, de votre situation personnelle et de la façon dont votre travail vous oblige à interagir avec le reste du monde.

Cette approche peut sembler très inhumaine ou robotisée, mais elle est surtout là pour une chose : vous obliger à prendre le temps d'analyser votre environnement et les personnes avec lesquelles vous interagissez.

Elle vous obligera à prendre du recul et vous permettra d’apprendre à mieux connaître vos collègues, créera de meilleurs rapports et améliorera le moral, l’état d’esprit et l'efficacité de votre entourage.

En 2015, j’ai appareillé avec tout le groupe aéronavale — la Task Force 473 - quelques jours seulement après les attaques terroristes en France.

C'était en octobre, et il était évident que nous allions passer Noël et le Nouvel An à bord du bateau. Ce n'est jamais un moment agréable pour les marins qui ont laissé une famille derrière eux (la plupart des marins sont en couple — chez les pilotes de chasse de l'aéronavale à mon époque il n'y avait que de rares célibataires).

Anticipant une baisse de moral à l'approche des fêtes, j'ai décidé d'acheter — sur mes deniers personnels - près de 1.000 euros de cadeaux de Noël, tenues d'elfs ou de père noël, chocolats, popcorn, petits drones, voitures radioélectriques et autres petits cadeaux ou gadgets amusants.

J'ai également acheté des calendriers de l'Avent pour la plupart des officiers et des acteurs clés du groupe aérien embarqué — tel que les Officiers d'appontage.

J'ai alors décidé de "sortir" des cadeaux ou des friandises chaque fois que le moral des troupes descendait avec un fort vecteur vitesse à l'approche de Noël. Chaque fois que je voyais l'"indicateur de moral" commencer à plonger, je créais un événement pour remonter le moral (soirée popcorn — cinéma) ou je distribuais des cadeaux amusants en fin de briefing flottille.

Nous avons fait une grande fête de Noël — tout le monde a très bien joué le jeu - et cela a empêché le moral d'être affecté. Nous avons même fait une photo du détachement de la 11F (nous étions en format demi-flottille) autour d'un avion avec des bonnets d'Elf et des barbes de noël. J'en avais forcément également prévu pour nos mécanos !

Plus tard, j'ai été approché par de nombreuses personnes de la flottille qui m'ont confié que c'était leur meilleure expérience de Noël en mer.

Parfois, il est possible de détecter les signaux faibles et d'anticiper ces baisses de moral, parfois non.

Si vous ne prenez pas le temps de vraiment regarder et analyser vos interlocuteurs — si vous ne prêtez pas attention à eux en raison de votre charge de travail - vous passerez à côté de tous les signaux faibles.

Si vous ne scannez pas vos instruments dans un avion, vous ne détecterez aucune tendance et le réveil lorsque le décrochage (vitesse insuffisante et l'avion qui commence à s'enfoncer) arrivera, sera brutal — voir fatal pour le collectif.

Comprenez et acceptez la responsabilité que vous avez de pouvoir influencer l’état d’esprit de vos collègues.

Vous n'avez pas besoin de venir avec un cadeau. La communication est un moyen très efficace mais souvent mal utilisé pour interagir et aider quelqu'un.

COMMUNICATION

La vie ou la mort

La communication est l'une des compétences les plus importantes à maîtriser pour devenir un grand leader ou un grand adepte. Les mauvaises communications, ou "comms" comme on dit dans l'aviation, ont été responsables de milliers de morts.

La catastrophe aérienne la plus connue est celle des deux Boeing 747 qui sont entrés en collision sur la piste brumeuse de Tenerife le 27 mars 1977. Un KLM néerlandais et un jumbo jet américain sont entrés en collision, entraînant la perte de 583 vies humaines.

Nous n'entrerons pas dans les détails de cet accident largement documenté, mais la mauvaise communication - tant à l'intérieur du cockpit de KLM entre les membres de l'équipage, qu'entre l'équipage de KLM et le contrôle aérien (ATC) - a été l'un des principaux facteurs de la tragédie.

Le commandant de bord du vol de KLM pensait que son avion avait été autorisé à décoller, et ayant maintenu une très faible synergie dans son cockpit en n'utilisant qu'un leadership autocratique, son équipage n'est pas intervenu assez fortement.

La nécessité d’interagir

11 n'y a pas grand-chose que vous puissiez réaliser seul. Aucun pilote de chasse moderne n'a jamais accompli sa mission tout seul sans communiquer ou interagir avec quelqu'un d'autre. Pourquoi ? Parce que ce n'est plus possible. L'époque, où vous pouviez mener à bien votre projet ou votre mission dans votre secteur d'activité sans avoir à communiquer avec les autres, est révolue depuis longtemps. L'espace aérien est aujourd'hui trop encombré, trop complexe et bien trop réglementé pour permettre cela.

Vous devez interagir avec d'autres personnes, et lorsque cela est fait correctement, cela renforce la sécurité et l'efficacité pour tout le monde.

Cockpit stérile

L'une des meilleures découvertes récentes de l'aviation commerciale est la réglementation sur la stérilité du cockpit. En dessous de 10 000 pieds, les conversations non professionnelles ne sont pas autorisées. Elles doivent être liées à l'emploi. Cela améliore considérablement la sécurité et réduit considérablement le nombre de conversations dans le cockpit.

De ce fait, le cockpit est souvent silencieux après le décollage durant la montée initiale ou pendant la descente avant l'approche.

Le silence est une bonne chose car il est nécessaire de diriger efficacement. L'environnement peut être bruyant, mais vous devez vous concentrer sur vos pensées mentales. Arrêter les conversations inutiles en dessous d'une certaine altitude permet de le faire.

Imaginez que dans votre open space, il est interdit d'avoir toute discussion non liée au travail pendant une heure. Pensez-vous que votre productivité ainsi que votre créativité augmenteraient ?

Une fois que nous avons terminé une tâche, nous nous demandons : quelle est la prochaine étape ? Si vous le dites à haute voix dans un contexte de travail en équipe, cela favorise la synergie et permet à votre PM de suivre votre processus de réflexion.

PF : Mike, dans environ deux minutes, je m'attends à un virage à droite vers le cap 135. Je vais commencer à décélérer vers 170kts pendant le virage.

PM : Roger

Mike peut désormais vous soutenir si votre charge de travail augmente et si vous oubliez de faire ce que vous avez prévu. Si vous ne parlez pas à Mike et ne lui donnez pas ce très court briefing sur votre prochaine étape, vous pouvez être sûr qu'il ne pourra pas vous soutenir avant qu'il ne soit presque trop tard ou trop tard.

C’est une tâche ou Mike ne doit pas directement agir, il n’a donc pas besoin de collationner ou vous faire de backbrief. Si vous aviez donné des consignes à Mike, vous auriez attendu un retour plus élaboré de sa part.

Langage aéronautique

Beaucoup de gens connaissent une partie de l'alphabet de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui a été développé depuis 1932, la version actuelle utilisée ayant été signée en 1956.

Il a été créé et mis en place parce que beaucoup de lettres étaient familières à la radio.

A est ALPHA, B est BRAVO, C’est CHARLIE...jusqu'à Z qui est ZULU. Il fournit une description commune de l'alphabet pour chaque utilisateur de radio.

La normalisation est également extrêmement importante dans le domaine militaire. Pour permettre à plusieurs pays de travailler ensemble efficacement au combat, il faut pouvoir se comprendre.

Après les guerres napoléoniennes, les cartes militaires ont commencé à montrer des symboles cartographiques standardisés.

Pendant la Première Guerre mondiale, le bleu a commencé à représenter les forces amies et le rouge les forces ennemies. Nous utilisons toujours ces couleurs. Cependant, cela a été difficile pour l'armée britannique, dont les manteaux militaires sont souvent rouges comme vous pouvez le voir si vous assistez à un changement de la garde à Londres.

Après la création de l'OTAN (Organisation du traité de l'Adantique Nord) en 1949, de nombreuses publications ont été publiées, dont la publication de procédure alliée numéro sept connue sous le nom d'APP-7.

Des centaines de nouveaux mots ont été inventés avec une application dans les opérations maritimes, terrestres et aériennes. L'objectif était d'améliorer l'efficacité de la communication et de réduire le nombre de mots prononcés à la radio.

De ce fait, l'aviation a son propre langage. Elle permet de réduire le nombre de mots parlés à la radio, ce qui atténue les risques de malentendus.

En tant que pilote de chasse ou de bombardier, si vous tirez un missile antinavire à lanceur aérien, vous appelez : "BRUISER" à la radio. C'est beaucoup plus court que "J'ai tiré mon missile antinavire" et cela signifie exactement cela. Il permet à un plus grand nombre de personnes d'utiliser la

même fréquence radio et de partager beaucoup plus d'informations sur une période donnée.

Si vous voulez dire à un ailier ou à un contrôleur que votre écran radar est dégagé de tout contact avec l'ennemi, il vous suffit de dire "CLARA".

Si vous voulez dire que vous n'avez pas de contact radar sur les BANDITS, les BOGIES ou les avions d'intérêt, vous diriez que votre image est "propre".

Un BANDIT est un avion identifié comme ennemi, conformément aux critères d'identification du théâtre. Le terme n'implique pas nécessairement une direction ou une autorité d'engagement.

Un BOGIE est un avion non identifié.

Comme vous pouvez le voir, cela devient très vite assez complexe.

"Tumbleweed"

"Tumbleweed" signifie que vous avez une conscience limitée de la situation - "SA" - ce qui implique que votre perception de votre environnement et des événements est extrêmement limitée. Vous devez demander de l'aide et des conseils pour retrouver une compréhension claire de ce qui se passe. Votre processus de décision va être affecté et votre propre sécurité pourrait bientôt être - ou est déjà - en danger.

Ce que nous disons aux pilotes débutants, c'est que lorsqu'ils ne comprennent pas ce qui se passe et pensent que cela pourrait avoir un impact sur le vol, ils doivent utiliser ce mot de code. Une perte de SA aura presque toujours un impact sur la sécurité de la mission : vous ne pouvez pas être en sécurité si vous ne comprenez pas ce qui se passe autour de vous.

Si ce mot de code est appelé par un ailier pendant les missions d'entraînement, le chef "micro-gèrera" l'ailier et lui donnera des indications précises et rassurantes jusqu'à ce qu'il regagne la SA.

Le "Tumbleweed" est rarement entendu à la radio pour trois raisons principales :

- Elle est rare

L'une de vos tâches les plus importantes en tant que pilote de chasse monoplace est de gérer votre charge de travail et de la garder sous contrôle. Si vous ne savez pas bien gérer votre charge de travail, vous pouvez piloter des hélicoptères ou un avion à faible vitesse, mais il est peu probable que vous ayez accès au cockpit d'un monoplace omniprésent. C'est aussi votre rôle de leader de vous assurer que la mission vous met au défi, mais reste réalisable.

Frank Borman, ancien pilote de chasse et commandant de mission d'Apollo 8 qui a effectué le premier vol autour de la lune, a déclaré :

> *"Un pilote supérieur utilise son jugement supérieur pour éviter les situations qui nécessitent l'utilisation de sa compétence supérieure. "*

- Il est difficile à détecter

Il est extrêmement difficile, dans un avion monoplace, d'identifier que vous avez une SA limitée et que vous devez en parler. Lorsque votre SA est faible, vous êtes "derrière l'avion", vous vous sentez submergé par toutes les informations que vous recevez, il devient impossible de communiquer efficacement et de se souvenir qu'un mot de code doit être utilisé dans cette situation.

Dans les cockpits à équipage multiple de l'aviation civile, si vous avez le sentiment que l'autre membre d'équipage est inapte, vous devez le défier verbalement. Si, après trois défis, il est toujours incapable de répondre ou de communiquer efficacement, il est jugé inapte et vous prenez les commandes de l'avion.

- Ego et peur de l'échec

Nous sommes tous des humains. Admettre à haute voix sur une radio écoutée par beaucoup de personnel, pilote et non pilote, que nous avons besoin d'aide pour récupérer une SA est considéré par beaucoup comme une humiliation et un manque de compétence. Cependant, cela ne devrait pas l'être. L'ego ne doit pas faire obstacle à la sécurité et aux leçons apprises, et l'escadron doit encourager les pilotes à exprimer leurs doutes.

Ce n'était pas le cas il y a dix ans dans les escadrons de chasse français, mais la culture change lentement et les mentalités ont évolué.

En tant qu'instructeur, vous pouvez contribuer à transformer la culture en changeant la façon dont vous informez les pilotes pour les missions complexes. Une mission à la fois.

J'avais l'habitude de parler de la gestion de la charge de travail lors des briefings, de l'importance de faire une chose après l'autre, de se concentrer sur les priorités et de maintenir une bonne SA, mais je n'ai presque jamais mentionné le mot "Tumbleweed" à mes ailiers. Je me suis rendu compte que le fait d'éluder le mot de code lors du briefing revenait à éluder le mot de code dans le cerveau du pilote !

J'ai commencé à informer mes ailiers sur la façon de gérer la perte d'une SA en temps de paix : commencez par la reconnaître et appelez la "Tumbleweed".

Votre chef vous aidera à retrouver la SA en vous donnant une altitude, une vitesse, un cap à suivre au départ ; faites d'abord voler l'avion — « aviatez » - et une fois cela fait, votre chef vous demandera de vérifier votre carburant et vos systèmes et si vous vous sentez prêt, vous retournerez à la phase tactique. Si vous ne vous sentez pas prêt (souvenez-vous de Cougar dans le ?), la phase tactique de la mission sera annulée et un vol lent et sûr de retour à la base sera effectué. Les précieuses leçons apprises seront partagées avec le reste de l'escadron et lors de la prochaine mission, vous améliorerez votre capacité à maintenir la SA.

Je voudrais mentionner que pour le type de mission que nous allions effectuer et leur niveau d'expérience, il n'y avait absolument aucune honte ou conséquence à appeler "Tumbleweed". Cependant, perdre l'AS et ne pas le réaliser ou l'appeler peut se traduire par un accident. Non seulement cela sera jugé non professionnel, mais cela nuira probablement à leur carrière car ils perdront la confiance du chef.

Vérifiez-vous régulièrement, soyez réaliste quant à votre niveau de compréhension de votre environnement et demandez de l'aide si nécessaire.

Après avoir été démystifié pendant le briefing, le "Tumbleweed" n'est plus le mot de code honteux et non professionnel qu'il était. Cependant, le fait de ne pas appeler une perte de SA avait pris cette place.

La communication et un briefing efficace ont le pouvoir de changer l'état d'esprit de quelqu'un en quelques secondes.

J'ai commencé à entendre "Tumbleweed" plus régulièrement sur la fréquence radio lors de missions complexes, et cela n'a jamais entraîné d'arrêt dans la phase tactique du vol : cela a juste conduit à plus de confiance entre mon ailier et les dirigeants. Nous savons que nous avons des limites, nous n'essayons pas de les cacher mais nous les abordons en équipe, ce qui nous permet de gagner chaque jour sur le champ de bataille.

Assurez-vous que les membres de votre équipe savent qu'ils sont censés parler s'ils rencontrent des difficultés. Cela crée un environnement plus sûr pour tout le monde, et plus vite un problème de SA est détecté, plus vite il peut être abordé, traité et conservé comme un incident mineur. Si la perte de l'AS s'aggrave, c'est toute la mission qui sera compromise.

Le "Tumbleweed" devrait également être utilisé dans le monde des entreprises. En tant que dirigeant, la façon dont vous informez votre équipe, communiquez avec elle et fixez la norme influencera la façon dont vos collègues communiquent, se font confiance et se demandent des renforts les uns aux autres.

Communication à deux sens

À l'ère des tweets, des messages Facebook et des photos Instagram, nous avons tendance à oublier que la communication est un processus à double sens.

Lorsque vous communiquez, vous devez vous approprier votre message et vous assurer qu'il est correctement compris. Si votre message n'est pas reçu ou est mal compris, c'est de votre responsabilité.

Votre adolescent est au sous-sol en train de jouer à des jeux vidéo, vous descendez et vous lui demandez, pendant qu'il joue encore, de sortir les poubelles ce soir. Sa réponse sera probablement quelque chose comme "heuh", car il se concentre sur le fait de marquer des buts sur son jeu vidéo.

Vous avez délivré votre message, mission accomplie, vous passez à d'autres tâches qui requièrent votre attention.

Le lendemain, vous vous rendez compte qu'il n'a pas sorti les poubelles : à qui la faute ?

- A-t-il été réceptif à votre message ?
- Vous êtes-vous assuré d'avoir toute son attention ?
- Lui avez-vous demandé de vous relire l'instruction ?
- Avez-vous pris la responsabilité de votre communication ?

C'est pourquoi nous devons relire des informations importantes dans le domaine de l'aviation. Pour qu'un avion à réaction soit autorisé à décoller, les communications ressembleront à ceci :

Pilote : Kimono 36 prêt pour la piste de décollage 21.

ATC : Kimono 36 vous êtes autorisé à décoller de la piste 21, vent de 200 degrés à 8 nœuds.

Pilote : Kimono 36 décollant de la piste 21.

Il ne fait aucun doute que Kimono a reçu l'autorisation de décoller et est sur le point de le faire sur la piste 21.

Lorsque vous communiquez, vous devez toujours veiller à établir une communication à double sens et à vous faire bien comprendre. Poser des questions ouvertes est une bonne méthode pour vérifier si votre contenu a été compris.

Gardez à l'esprit la question ATC posée à l'équipage du vol 401 d'Eastern Airlines. Lorsque le contrôleur a remarqué un changement d'altitude de l'avion, il a posé cette question : "Eastern, ah 401, comment ça se passe là-bas ?"

Il n'a pas abordé ou exprimé ses préoccupations. Le reste fait partie de l'histoire et a coûté 100 vies humaines.

Une communication efficace demande des efforts et de la discipline. Soyez précis, réfléchissez avant de parler et assurez-vous que votre message soit bien compris.

Piloter un bureau au lieu d'un jet supersonique à Mach 1,5 n'est pas une excuse valable pour communiquer de manière inefficace.

D.BRIEFING

Qu’est-ce qu’un débriefîng ?

Le débriefing est le moyen le plus efficace pour tirer des enseignements de l'action et de décider des améliorations et des modifications à mettre en œuvre, depuis les étapes de planification et de formation jusqu'au débriefing.

Il vient répondre à une volonté d’amélioration continue et vise à nous permettre d’être plus performant lors du prochain projet.

Pourquoi et quand faisons-nous un débriefing ?

On ne naît pas pilote de chasse, on le devient.

Cela nécessite énormément d’heures de vol et de formations rendues efficaces par la valeur crée lors du débriefing ou "débrief", comme nous l'appelons.

Sans débriefîng il n'y aurait plus d'aviation navale, il n’y aurait plus de supériorité aérienne, il n’y aurait plus les mêmes statistiques de sécurité dans l’aviation commerciale.

Nous débriefons car il s’agit de la meilleure façon d'évaluer les performances, à la fois individuellement et collectivement.

Nous utilisons une méthode spécifique pour le débriefing afin de s’assurer que chacun laisse son ego de côté. Si vous laissez le chef de mission mener un débriefing d’un vol de grande envergure avec de multiples unités et nations comme il le souhaite, vous pourriez être surpris de la façon dont tous les egos de la salle pourraient se mettre en travers de son chemin.

Malheureusement, c'est un trait de caractère largement partagé par les personnalités de type A.

Définit par Meyer Friedman et Ray Rosenman à la fin des années 50, « type A » place le niveau d’exigence haut, et a besoin de contrôler son environnement afin de réduire son incertitude. Il a également un sens de l’autocritique très poussé.

Nous ne pouvons pas compter sur la personnalité de chaque leader et chaque follower pour faire un débriefing efficace. Vous devez utiliser un processus, y former tous les participants afin que chacun tire le meilleur parti de chaque mission. Dans l'armée, vous commencez généralement à diriger votre premier débriefing après avoir assisté à plusieurs centaines de séances en tant qu’équipier ou élève. C'est là que le véritable apprentissage du debriefing a lieu. Par cette répétition. Si vous voulez que les gens s'améliorent, le débriefing doit être standard, efficace et bien mené.

Après chaque mission, nous débriefons. Vol réel ou simulé au simulateur. Un débriefing dure entre 15 minutes (pour un vol très facile et bien exécuté par des pilotes dans leur qualification) et plusieurs heures ou jours (pour des missions très importantes et complexes). Nous ne commençons pas une autre mission avant que la précédente n'ait été débriefée — sauf exception lié à l’activité opérationnelle.

Débriefer n'est pas aussi facile qu'il n’y paraît. Tout comme la communication, il y a d'énormes différences entre un débriefing efficace et un débriefing qui se résume à une perte de temps pour tous.

Nous pouvons tous courir, mais nous ne pouvons pas tous terminer un marathon ou le courir en moins de trois heures. Il faut des années de pratique, de dévouement, de discipline et de volonté. La volonté est importante car le debriefing se prépare bien avant d’entrer dans la salle de réunion.

Vous pourriez vous asseoir, - même durant des heures - avec votre équipe et parler de la mission mais ne rien en tirer parce que vous n'avez pas réussi à identifier les points clés et les racines des erreurs ou les véritables leçons apprises.

Pour réussir un debriefing efficace, il faut l’avoir préparé. Avoir conscience que notre cerveau ne peut pas tout mémoriser, prendre de courtes notes durant votre mission sur les points qui vous paraissent utiles pour le

débriefing, et surtout prendre le temps de préparer votre débriefing — tout comme l’on prépare un briefing- avant d'entrer dans la salle.

L'une des principales raisons pour lesquelles cette pratique exige beaucoup de discipline est qu'elle vient après ce que nous avons tendance à considérer comme la fin de la mission. Vous avez le sentiment d’avoir terminé, le résultat tactique est déjà là — plus rien de le changera. La plupart des gens veulent simplement poursuivre vers une autre tâche et changer de sujet.

Pas vous.

Pas si vous voulez tirer le meilleur parti de ce qui s'est passé. Vous voulez identifier comment vous avez atteint les résultats, trouver des erreurs et réfléchir à la manière de les corriger afin de ne plus les refaire.

Vous voulez tirer les leçons de ce qui vient de se passer, et créer de la valeur même en cas de défaite.

Sans debriefing efficace, les erreurs commises ne seront ni identifiées ni corrigées, et quelqu'un pourrait perdre la vie dans un avenir proche ou du matériel pourrait être endommagé — réduisant nos capacités opérationnelles.

C'est un fait. Par conséquent, chaque pilote, chaque mécanicien, chaque intervenant a un impact sur les capacités opérationnelles et l'amélioration de la sécurité.

C'est une véritable responsabilité que d'être dans une position qui vous permette de contribuer à l'amélioration du processus et de tirer le meilleur parti des actions effectuées. Si vous ne le faites pas, qui le fera ?

Dans votre industrie, il peut y avoir des conséquences plus importantes que vous ne le pensez. Vous ne voulez pas faire de débriefing ? Et si la concurrence debriefe régulièrement ? S'ils le font, ils en tireront profit pour s’améliorer et gagner en efficacité et rentabilité.

Le débriefing vous permet, dans un premier temps, de vous améliorer à un rythme exponentiel avant de commencer à atteindre un plateau légèrement ascendant.

Préparez votre D.BRIEF

Le débriefing doit être réalisé dans les meilleures conditions possibles. Ne vous précipitez pas dans le débriefing juste après l'action sous prétexte que vous êtes fatigué ou bientôt occupé par une autre mission. **Jamais !**

Il est nécessaire de prendre un minimum de recul sur ce qui s'est passé, de digérer émotionnellement l'action ou la réunion qui vient d'avoir lieu.

Il est essentiel de prendre au moins quelques minutes pour préparer le débriefing. Si vous avez le temps, une nuit de sommeil est idéale, mais assurez-vous d'avoir réfléchi aux points à aborder avant de vous coucher, tant que le souvenir est encore frais.

Vos points clés doivent être identifiés à l'avance et consignés par écrit. Il n'y a rien de pire que des personnes non préparées qui, lors d'un débriefing, réfléchissent pendant qu'elles parlent, ne font aucun point pertinent et finissent par faire perdre du temps à tout le monde. C'est la raison principale pour laquelle certaines personnes considèrent les débriefings comme une perte de temps et d'énergie.

La deuxième raison est que, si vous ne préparez pas votre débriefing, vous finirez par vous souvenir des points importants que vous vouliez aborder, seulement après le débriefing - une fois que votre équipe sera déjà partie pour d'autres tâches. Ce n'est pas efficace, c'est plutôt frustrant et préjudiciable pour votre crédibilité et votre charge de travail si vous devez poursuivre tout le monde pour terminer le débriefing.

Tout comme un briefing est préparé, le débriefing doit être préparé par toutes les personnes impliquées dans la mission.

Un débriefing doit être intellectuellement intense, donc assurez-vous que votre équipe a récupéré de l'effort de la mission avant d'intervenir pour un débriefing qui peut parfois durer des heures. Vous ne voulez pas en faire une réunion improductive.

En règle générale, je fais un compte rendu après le déjeuner pour une mission effectuée le matin, ou 40 minutes à une heure après l'arrêt des moteurs pour un vol dans l'après- midi.

Si vous êtes poussé par des contraintes de temps et que vous devez faire un débriefing immédiatement, rattrapez le temps perdu : n'oubliez pas que vous avez le contrôle !

Commencez le débriefing en offrant à chacun au moins trois minutes de réflexion sur les principaux points à discuter, et invitez-les à les noter pour en garder la trace. En leur accordant ces trois minutes, vous gagnerez du temps.

Le débriefing est dans L'ADN de chaque aviateur et de la plupart des militaires. C'est notre méthode la plus efficace pour obtenir des succès constants au combat.

Qu’est-ce qui rend un débriefing efficace ?

Maîtriser son environnement

Le temps de chacun est précieux.

Initialement vos collaborateurs vont sûrement voir une réunion de débriefing comme une perte de temps : « tout s’est bien passé — le client a signé » ! Soyez bref, concis et respectez l’agenda que vous avez présenté. Vous avez redoublé d’efforts et de discipline pour suivre un plan précis à la minute près jusqu'à présent, le débriefing n'est pas le bon moment pour commencer à être complaisant. Naturellement, nous avons tendance à être plus décontractés lorsque la phase « ops » de la mission est terminé. Il est primordial d’accepter que le débriefing fasse partie de la mission. Même si le vol ou la négociation est terminé, la mission ne l’est pas.

Utilisez une alarme ou un « maître du temps » pour vous aider à gérer le timing parfaitement.

J'ai vu de jeunes pilotes en formation réussir à modifier le résultat de leur vol test ou la note globale d'une mission (en entraînement pour obtenir une qualification supérieure tous les vols sont notés) grâce à un débriefing très efficace et lucide de leur part. Avoir une capacité d’analyse sur sa propre performance et celle des autres, savoir tirer de grands enseignements pour être meilleur lors de la prochaine mission est une qualité importante qui -in fine- permet à toute l’unité de créer de la valeur au quotidien.

Nous préférons qu'un jeune pilote ait des performances légèrement inférieures à la moyenne lors d'une mission mais qu'il soit capable de détecter ses erreurs et de déterminer le processus à améliorer, plutôt qu'une

personne incapable d'évaluer ses performances, pensant qu'il a fait un excellent travail alors qu'en fait il a fourni des performances très standard.

Lors d'une mission notée, vous pouvez vraiment influer sur votre note jusqu'à la dernière minute. Montrez à votre instructeur que vous êtes lucide et capable d'analyser ce qui devrait être amélioré la prochaine fois.

Cette qualité de combativité est également indispensable dans le cockpit — vous ne devez jamais accepter votre sort et toujours vous battre pour impacter les évènements.

Vol d'entraînement, examen, panne réelle ou mission d'appui de troupes au sol : même combat.

Vous ne réussirez jamais que des vols parfaits tout au long de votre carrière. Le débriefing est une compétence essentielle à maîtriser pour devenir un leader compétent, respecté — et servir la République Française et vos concitoyens efficacement.

Adapté

Comme pour un briefing, adaptez le contenu du débriefing à votre équipe. Si je volais avec des jeunes pilotes de Rafale afin de faciliter leur apprentissage, je mettrais l'accent sur certains principes ou évoquerais certaines notions qui me semblent devoir être partagées. Le débriefing doit être utilisé comme un moyen de former votre personnel ou de l'aligner sur les procédures d'exploitation standard. Cependant, faites attention à votre agenda car vous ne voulez pas être trop long — ou parler à des jeunes pilotes épuisés par la mission qui ne retiennent rien de vos enseignements.

Adaptez-vous — faites preuve d'empathie — analysez leur langage non verbal mais surtout essayez de créer de la valeur.

Un défi

Si vous entrez dans une salle de débriefing en pensant que vous savez tout ce qu'il y a à savoir sur la mission que vous venez d'accomplir, vous devriez vous efforcer de retrouver votre "état d'esprit du débutant".

Les débriefings ne sont pas seulement là pour permettre aux pilotes de devenir de meilleurs « cochets » en passant en revue les techniques, méthodes ou procédures de vol — tout ne tourne pas autour des capacités de pilotage.

Les débriefings vous permettent d'améliorer vos compétences relationnelles, votre style de leadership, vos compétences en communication et de vous maintenir dans le bon état d'esprit. C'est pourquoi ils sont stimulants, et poussent à la remise en question journalière.

Dans l'aviation navale, chaque appontage sur le porte-avions, ainsi que tout Appontage Simulé Sur Piste (ASSP) avant le déploiement est noté par les Officiers d'Appontage (OA). Ces officiers sont au sol près de la zone des brins d'arrêt et leur rôle est de nous entraîner à apponter en toute sécurité sur le bateau. Ils nous forment, puis nous guident et nous conseillent. En parallèle, ils nous notent et font un debriefing de chacune de nos « passes ».

Chaque fois que vous êtes catapulté du pont du porte-avions, vous savez que vous devrez revenir vous poser sur ce petit morceau d'acier flottant et mobile. C'est un défi, surtout la nuit, après près de huit heures passées attaché dans le cockpit. Vous mettez votre réputation (votre vie, et celle de marins à bord) en jeu à chaque tentative. C'est pourquoi il existe dans l'US NAVY un dicton : « You are only as good as your next pass » :

"Vous êtes seulement aussi bon que votre prochaine passe d'appontage"

Votre réputation est en jeu à **chaque mission.** Si ce n'était pas le cas, la complaisance s'installerait, les résultats ne seraient plus aussi bons, il faudrait plus de temps pour récupérer les avions après une mission et les accidents seraient plus fréquents. La sécurité et la performance seraient impactées.

Les débriefings doivent être difficiles. Ils ne sont pas là pour flatter vos égos respectifs et vous persuader que vous êtes les meilleurs du monde. Ne vous traitez pas comme des super-héros sans marge d'amélioration, mais recherchez plutôt la perfection.

Assumez la responsabilité de vos actes

Lors d'un de mes derniers vols, comme pilote de Rafale, j'ai eu pour mission de voler comme « agresseur » pour une mission d'entraînement au combat aérien au large des côtes bretonnes, au-dessus de l'océan.

Mon ailier et moi agissions comme les méchants, en essayant d'attaquer une île — Ouessant - alors que la tâche des deux gentils était de la défendre.

Cela peut paraître enfantin, mais c'est en fait plus complexe que cela n'y paraît, surtout avec des avions comme le Rafale. Radar, guerre électronique, leurres, tactiques, altitude des traînées de condensation, missiles longues et courte portées, vol supersonique — de nombreuses variables à gérer.

Leur mission était d'assurer ce que nous appelons une "défense de point", c'est-à-dire de défendre un point géographique contre toute menace. Aucun avion rouge ne doit pouvoir entrer dans l’espace aérien autour de l’île de Ouessant.

Le chef de la force bleue était un leader expérimenté en Air-Sol — ancien sur Super Etendard - qui entraînait son jeune ailier. La mission était principalement au profit de ce jeune équipier.

Je les ai appâtés à plusieurs dizaines de kilomètres au sud de l'île pendant que mon ailier volait à basse altitude — caché des capacités de détection des radars sol situés en Bretagne - vers l'île en venant du nord-ouest. Un survol sans résistance.

Durant le débriefing, le leader bleu n'a jamais souligné le fait qu'ils sont allés trop au sud à la poursuite de mon avion, laissant leur point sans défense et vulnérable à une attaque de mon équipier. Leur mission a échoué exactement pour cette raison, mais il n'en a jamais parlé à son équipier, n'identifiant pas la principale leçon à retenir et partager de la mission.

En utilisant avec précaution mes mots et en m'assurant de ne pas décrédibiliser le leader devant son élève, j'ai partagé en ma qualité de leader « agresseur » sur la principale leçon à tirer de la mission.

Cela a eu un impact sur moi parce que j'ai pu voir de mes propres yeux comment ils pouvaient complètement passer à côté de l'essentiel en raison d'un débriefing qui n'a pas identifié les raisons du résultat. Occupé à transmettre des enseignements sur la gestion de la patrouille dans le sud de la zone, le leader a finalement omis de revenir aux bases de la raison de l’échec de la mission.

Mon but était de m'assurer que l’équipier repartait avec les bonnes leçons. Ayant effectué cette mission et identifié l'erreur, je sais que cela l'a impressionné et qu'il ne se fera probablement plus jamais avoir.

J'aurais dû rencontrer l'instructeur en personne par la suite pour en parler. A l'approche de la fin de ma carrière militaire, je n'ai pas géré la situation comme j'aurais dû le faire. J'avais d'autres priorités en tête avec toute la paperasserie que j'avais à faire, et à ce jour, je regrette toujours de ne pas en avoir discuté avec le leader bleu.

J'aurais peut-être pu passer 20 minutes avec le leader bleu pour évoquer le cadre tactique de la « défense de point » après le débriefing. Je n'ai même pas offert mon aide, et j'ai gardé cela comme une leçon apprise : toujours offrir son aide à un collègue instructeur - avec le nombre toujours croissant de missions à maîtriser, nous avons tous des angles morts.

Là où je veux en venir c'est que dans le monde dans lequel nous évoluons nous avons tous une expérience qui nous est propre, et c'est en partageant et en osant partager lors de ces debriefings que nous faisons grandir le groupe. Ce jour-là j'avais des choses à apporter, je ne compte pas le nombre de debriefings où j'ai été instruit et où d'autres leaders ont pris du temps pour me partager leur expérience.

Une occasion manquée de tirer le collectif vers le haut ne vous laissera que des regrets.

Méthodologie du débriefing - GRALE

Assurez-vous que tout le monde connaît l'heure et le lieu du débriefing et se présente préparé, c'est-à-dire en ayant pris le temps de réfléchir au déroulé de la mission et aux enseignements. Il est indispensable de se rappeler qu'il n'y a pas d'excuses au debriefing. Chacun s'est lancé volontairement dans la mission, chacun a accepté des responsabilités — aucune excuse n'est permise.

- Gradeless - Sans Grade

Assurez-vous qu'aucun grade ou hiérarchie n'est mise en avant pendant le débriefing. Les personnes doivent se sentir en sécurité pour partager leurs erreurs et leurs opinions.

- Results - Résultats

Commencez toujours par demander aux plus jeunes participants quelle était la mission. Leur reformulation peut vous aider à comprendre la clarté de votre briefing.

Ensuite analysez si la mission a été un succès. Quel pourcentage des objectifs de la mission a été atteint ?

- Analyse - Analyser

Analysez l'exécution. Le leader commence par commenter sa propre performance, du brainstorming au débriefing.

Analysez comment vous et votre équipe vous êtes comportés dans les domaines suivants :

Organisation, communication, discipline, travail en équipe, alignement à la mission et aux règles d’engagements, gestion des imprévus et « what if ».

- Lessons learned - Leçons apprises

Identifiez les principaux enseignements que cette mission a permis de tirer. Y a-t-il des problèmes récurrents ? Y a-t-il quelque chose qui mérite d’être largement partagé ? Devrions-nous modifier certaines des procédures actuelles ou en discuter lors de la prochaine réunion ?

- Exchange - Echange

Partagez les leçons apprises avec le reste de l'organisation.

Terminez le débriefing de manière positive. Ne sous-estimez jamais l'importance de féliciter votre équipe pour ses réalisations, et assurez-vous quelle reste motivée et alignée sur l'intention du commandant.

Gradeless

Durant toute ma carrière militaire opérationnelle, je n’ai piloté que des monoplace. Tous les avions de chasse ne disposent pas de bons systèmes d'enregistrement. Il est donc possible de faire des choses avec l'avion ou des commandes de l’avion que vous n’auriez pas dû faire sans que votre instructeur, qui vole dans un autre avion, ne le perçoive.

Vous pourriez commettre les mêmes erreurs à plusieurs reprises jusqu'à ce que vous alliez au combat pour de vrai ou que vous mettiez en œuvre une

vraie bombe à des fins d'entraînement : vos erreurs pourraient alors avoir des conséquences tragiques.

La seule façon d'éviter cela et de tirer le meilleur parti de l'expérience de chacun est de laisser la hiérarchie, les objectifs de carrière, les sanctions et surtout les égos en dehors de la salle de débriefing. Etre intègre et partager sans essayer de se couvrir d’une erreur.

Si chacun admet ses propres erreurs et reconnaît ses axes d'amélioration, vous créez une culture d'amélioration continue et de sécurité qui fait que tout le monde s'améliore extrêmement vite.

Lorsque j'ai rejoint Air Canada en tant que pilote de ligne la philosophie était exactement la même. Afin d'améliorer la sécurité des vols, rien de mal ne vous arriverait jamais, ni à votre travail, ni à votre carrière, si vous commettez une erreur — et n’essayez pas de la cacher.

Si vous avez enfreint la loi ou les règlements intentionnellement et sans raison valable (la seule raison valable étant la sécurité), c'est autre chose - ce n'est plus une erreur : c’est une faute.

Effectuez le travail comme vous êtes censé le faire, n’enfreignez ni la loi ni les règlements sauf pour des raisons de sécurité et vous êtes en sécurité.

C’est le concept de la « culture juste » où vous n’êtes pas puni pour vos actions, décisions ou erreurs si une logique et proportionnalité sont maintenues par rapport à votre niveau de formation et d’expérience.

Cela crée une culture où vous partagez vos erreurs, où chacun en tire des enseignements, réduisant la probabilité que ces erreurs ne se reproduisent.

Pour que le débriefing reste à un niveau professionnel, le leader ne s'adressera pas aux membres de son équipe par leurs prénoms ou leurs noms mais par leur fonction ou leur numéro pendant le vol, et les équipiers feront de même lorsqu'ils communiqueront ou se critiqueront mutuellement. Il rendra chaque remarque moins personnelle et applicable à tous, quel que soit leur rôle ou leur position.

Ainsi un capitaine peut sans aucun souci débriefer un colonel ou même un Général. Oui, certains officiers supérieurs peuvent encore voler quelques heures par mois — Nous parlions « d’abonnement » dans l’armée de l’air.

La fonction prime sur le grade.

Résultats

Au début du débriefing, le leader de la patrouille prend la parole et rappelle à chacun la situation générale et les objectifs de la mission, vous pouvez les demander sous forme de question ouverte à vos équipes. Il y a parfois des surprises avec de jeunes équipiers.

Le leader indique le résultat en pourcentage s'il est déjà connu : "Nous avons accompli 75% de la mission aujourd'hui".

Pour ce faire, il pourrait avoir à poser des questions aux membres de son équipe. Les réponses doivent être factuelles, sans excuse, sans explication du pourquoi ou des raisons, ce n'est pas le moment. Juste des chiffres, des pourcentages. Il faut faire court.

Analysez

Le leader fera ensuite un compte rendu de son implication dans la mission telle qu'il l'a ressentie, en se concentrant sur sa propre performance de manière chronologique, en commençant par la phase de planification si nécessaire, la phase de brainstorming, de préparation et de conduite. Le leader doit être critique, honnête et factuel sur sa propre performance. Si vous analysez déjà des actes d’amélioration vous pouvez les partager.

Ne cherchez pas d'excuse, donnez l'exemple. L'accent est mis dans un premier temps sur les performances individuelles, mais un minimum de six domaines doit être couvert :

- Performance individuelle
- Organisation
- Leadership - Followership
- Discipline
- Travail d'équipe
- Communication

Une fois que le leader a terminé son analyse de la mission, il demande au membre le moins expérimenté de l'équipe de commencer son propre

débriefing, puis à chaque membre de l'équipe de s’exprimer à tour de rôle. A moins qu'il ne s'agisse d'une mission très importante et complexe, ils ne doivent pas disposer d’un « forfait de temps prise de parole illimité », et le leader peut les aider à identifier ou à se rappeler les moments clés de la planification et de la conduite de la mission en leur posant des questions. Chaque équipier s’applique à ne pas faire de redite par rapport à ses collègues afin de ne pas faire perdre de temps au debriefing.

Le leader doit être très attentif à son ton et à sa communication afin de s’assurer que tout le monde reste dans un bon état d’esprit pour débriefer.

Les six domaines doivent être couverts par chaque équipier. Ils doivent expliquer comment ils ont vu et vécu les choses sans diverger ni poser de questions ou de précisions aux autres membres de la patrouille à ce stade.

Il est très intéressant de voir comment la même mission peut être vécue de manière extrêmement différente par les différents équipiers

Il est assez fréquent, lors des débriefings avec des pilotes inexpérimentés, d'apprendre qu'ils se sont sentis perdus ou peu en contrôle de la situation à un moment de la mission. Souvent, ils n'en ont pas parlé et, de votre point de vue, leur avion volait dans la bonne direction et ils ont agi comme vous l'aviez prévu. C'est pourquoi la culture juste est si importante. Elle vous permettra d'identifier de nouveaux points sur lesquels vous devez travailler lors de la prochaine mission.

Maintenant que tout le monde a parlé de ses performances individuelles et de son opinion sur l'organisation, le leadership, la discipline, le travail d'équipe et la communication, le leader reprend la tête du débriefing et va demander à son équipe de comparer le déroulement de la mission par rapport au plan initial.

Terminez cette phase en posant ces questions :

- La mission s'est-elle déroulée comme prévu ?
- Des "et si" ont-ils été utilisés ? Pourquoi ?
- Qu'avons-nous fait de très bien ?
- Qu'aurions-nous pu faire de mieux ?
- Quelles erreurs ont été commises et comment pouvons-nous empêcher qu'elles ne se reproduisent pas ?

- Si nous devions refaire la même mission, que ferions-nous différemment ?

« Leçons tirées »

Maintenant que la mission a été débriefée, il y a de fortes chances que vous ayez détecté certaines tendances ou certains points qui méritent d'être rappelés ou partagés.

Vous ne recherchez pas une longue liste d'éléments, surtout si la mission était dans votre "zone de confort", mais si vous venez de passer six heures à travailler avec votre équipe et que vous n'avez pas identifié de leçons apprises, il y a de fortes chances que vous soyez passé à côté de quelque chose.

Si la mission était quelque chose de nouveau dans un domaine où votre équipe n'a pas vraiment d'expérience, vous pouvez vous attendre à en tirer de nombreux enseignements.

Echange

Dans la plupart des compagnies aériennes occidentales, si vous rencontrez un problème et ne le signalez pas, si vous omettez délibérément de communiquer et essayez de le cacher, il s'agit d'une faute professionnelle et votre emploi est menacé et/ou des poursuites pourraient être engagées contre vous.

Les leçons apprises vous appartiennent et sont sous votre responsabilité, vous devez veiller à ce qu'elles soient partagées. En tant qu’élève pilote dans l'armée, nous tenons un cahier de promotion dans lequel les élèves de la promotion partagent tous les leçons apprises. Les instructeurs savent très vite si nous tenons à jour ce cahier ou pas, car les erreurs ne sont pas répétées si la méthode du cahier est mise en application.

Avec les ordinateurs et les données volumineuses, les moyens de stocker et d'échanger les enseignements ont évolué. Un simple fichier Excel contenant des mots clés pourrait parfaitement faire l'affaire. En flottille de chasse, nous chargeons nos officiers de renseignement de suivre et de ranger les

leçons apprises tactiques de manière informatique. L’armée de l’air et de l’espace est réputée pour sa capacité à les partager largement le soir au bar de l’escadron !

Pendant la Seconde Guerre mondiale, les pilotes qui échangeaient après avoir volé et partageaient le soir au bar des anecdotes et « lessons learned » sur leurs vols (les leçons apprises), avaient le meilleur taux de survie au combat : ils accumulaient plus d'expériences en profitant de celles des autres !

Comment faire respecter cette culture du débriefing ?

Il y a une raison pour laquelle tant d'industries ne font pas de débriefings efficaces. Vous venez de terminer votre réunion, vous avez signé un contrat, vous avez le sentiment d'avoir accompli quelque chose de super bien ou, au contraire, vous voulez penser à autre chose et tourner la page pour oublier une mauvaise expérience.

La dernière chose que vous voulez faire est d'aller dans une autre salle de réunion et de discuter de tout ce qui s'est passé encore une fois, de manière professionnelle. Autour d'un verre de manière informelle, peut-être, mais pas coincé dans une autre salle de réunion.

Cela ne semble pas nécessaire. Vous avez atteint la plupart de vos objectifs, si ce n'est tous, non ? L'accord est signé.

L'une des forces de l'armée, sinon la plus grande, est sa capacité à former son personnel, qui plus est avec un fort taux de rotation.

J'ai rejoint l'armée en janvier 2006. J'ai effectué environ 350 missions dans un avion ou un simulateur en tant qu’élève avant d'obtenir le diplôme de pilote de chasse. J'ai été débriefé par un instructeur pour chacune de ces missions.

A ce moment-là, j'étais prêt à commencer l'entraînement sur un avion à réaction de combat, et il m'a fallu environ 200 vols supplémentaires et autant de débriefings pour être autorisé à être apte au combat. Je n'avais toujours pas mené mon premier débriefing.

Il m'a fallu près de sept ans de service et plus de 700 débriefings en tant qu'élève ou équipier avant qu'on me confie la direction de mon premier débriefing, lors de mon entraînement sous-chef de patrouille.

J'avais vu des centaines de pilotes différents mener des débriefings avec des parcours très variés :

- Les pilotes d'hélicoptères de la Marine française
- Les pilotes multimoteurs de la Marine française
- Les pilotes multimoteurs de l'armée de l'air française
- Les pilotes de défense aérienne de l'armée de l'air française
- Pilotes d'attaque au sol (MUD) de l'armée de l'air française
- Anciens élèves de l'armée de l'air française devenus instructeurs en école sans expérience d'escadron
- Pilotes de l'armée de l'air américaine en échange en France
- Pilotes de multimoteurs de l'US Navy
- Pilotes multimoteurs de l'US Navy embarqués sur des porte-avions
- Des pilotes de chasse de l'US Navy aux parcours variés
- Officiers d'Appontage de l'US Navy
- Officiers d'Appontage de la Marine française
- Pilotes de chasse du Corps des Marines américains
- Pilotes d'hélicoptères de l'US NAVY
- Pilotes d'hélicoptères du Corps des Marines américains
- Les pilotes d'hélicoptères des garde-côtes américains
- Instructeurs civils

Pour tous, le débriefing faisait partie de la mission. Une mission n'est pas terminée tant qu'elle n'a pas été débriefée, les leçons apprises identifiées et partagées.

La bonne nouvelle, c'est qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une expérience de 700 débriefings pour pouvoir en diriger un. Dans l'aéronavale, nous sommes toujours un peu extrêmes — surtout à l'époque sur Super-Etendard.

L'expérience vous aidera à identifier les points clés, les tendances et les leçons apprises, mais si vous suivez la méthode et vous êtes concentré lors de la mission pour en capter ses éléments clefs - tout le monde peut faire un débriefing utile au collectif.

Avec l'expérience, la qualité des leçons apprises et la capacité à se rappeler et à comprendre ce qui s'est passé s'améliorent. Vous devez en permanence viser à améliorer vos compétences en matière de restitution lors du debriefing.

Alors, comment mettre en place une culture du débriefing ? En formant votre personnel à faire un débriefing efficace et en l'obligeant à prendre quelques minutes pour le débriefing et sa préparation. Ils verront rapidement les avantages du débriefing et l'adopteront dans leur routine.

A quoi ressemblerait le début d’un débriefing ?

Patrouille de trois personnes :

- Le leader — Chef de Patrouille
- Un équipier - numéro 2
- Un Sous-chef de patrouille - numéro 3

Leader : "20 secondes (à haute voix)

Synchronisation des montres à 12h30 Z — dans 10 secondes

5,4,3,2,1, 12h30Z, nous commençons maintenant le débriefing pour les 45 prochaines minutes, jusqu'à 13hl5Z, soit 14hl5 heure locale. Merci d'être ici à l'heure. Numéro 2, je sais que vous devez rencontrer le leader de votre vol de fin d'après-midi dans une heure, là vous serez mon « time keeper », veuillez me communiquer l'heure toutes les 15 minutes à partir de maintenant, vous pouvez mettre en place une alarme sur votre téléphone si nécessaire. Quelqu'un d'autre à des contraintes de temps ? Non ? Très bien,

Notre mission aujourd'hui était d'effectuer une mission antinavire simulée contre la frégate "Breton" protégée par un Rafale simulant un Mig 29 dans le cadre de l'entraînement de la flotte pour le déploiement du mois prochain. L'objectif était d’effectuer un M-KILL — Mobility Kill - détruire la manœuvrabilité de la frégate. 100% de réussite signifierait qu’elle ne devrait pas pouvoir être en état de se déplacer après notre attaque durant 48 heures.

Nous avions eu trois avions d’assignés à la mission, avec un quatrième en réserve si nécessaire, une fenêtre d'attaque de 10 minutes et assez de

carburant pour une heure de vol à basse altitude. Les règles d'engagement impliquaient une identification visuelle du bateau et aucune victime ou dommage pour des bâtiments civils. Contre le Mig 29, une identification visuelle était également requise.

Notre objectif était d'attaquer agressivement le Mig 29 avec le leader et 2, pendant que 3 localisait et identifiait la frégate. Si 3 ne pouvait pas effectuer le tir de mobilité, le leader et peu après 2 fournirait alors la puissance de feu pour aider à atteindre l'objectif.

Nous avons abattu le Mig 29, largué une bombe à guidage laser GBU-12 de 250 kg sur la partie avant du bateau, et une GBU-12 à l'arrière du bateau. 3 a également effectué trois passes de mitraillage en tirant avec son canon, une à l'avant, une sur la passerelle et une à l'arrière du bateau, pour un total de 125 obus de 30mm sur la cible.

Numéro 3, nous examinerons les enregistrements de votre guidage laser simulé et de vos passes de mitraillage plus tard au cours du débriefing, mais comme je sais que vous avez déjà examiné l'enregistrement de vos passes de tirs afin de préparer ce débriefing, pourriez-vous évaluer toutes vos attaques comme étant pleinement réussies et conformes aux critères des M-KILL ?

Numéro 3 : Affirmatif, M-KILL confirmé.

Leader : "Très bien, alors la tâche a été accomplie à 100%, et nous pourrions presque argumenter plus que cela en fait, puisque nous avons abattu un Mig 29 ennemi dans le processus avec le tir d’un missile MICA EM. Quelqu'un n'est pas d'accord ?

Maintenant, revenons au brainstorming et à comment je vous ai présenté la mission".

Avez-vous l'impression que les gens vont avoir le sentiment de perdre leur temps ? Elle couvre beaucoup de sujets différents, elle passe rapidement d'un domaine clé à l'autre, elle implique l'équipe tout en faisant preuve de leadership et de professionnalisme. Si vous commencez tous vos débriefings de mission de cette façon, vous aurez un impact sur vos équipes — et ces debriefings auront un impact sur votre crédibilité.

INTRUSION DANS LE COCKPIT

L'intrusion dans le cockpit a des significations très différentes dans l'aviation commerciale et dans les communautés de chasseurs monoplaces.

Dans les deux cas, le résultat peut être catastrophique.

Dans l'aviation commerciale, l'intrusion dans le cockpit fait référence à l'accès non autorisé au cockpit, comme lors des attaques terroristes du 11 septembre.

Depuis vous avez sûrement remarqué que l’accès au poste de pilotage est plus complexe pour ne pas dire impossible sur la plupart des compagnies et des lignes aériennes. La réglementation a évolué.

Dans le milieu des avions de chasse monoplaces, la signification est très différente : elle décrit un type de micro-management très toxique et aux conséquences potentiellement catastrophiques qui peut se produire lors de certaines missions.

Un professionnel très motivé par son travail et sa mission trouve souvent rassurant d’être très occupé.

Je suis occupé, mon travail est assez difficile et me force à fournir des efforts, donc je dois être dans le vrai, créer de la valeur et mériter ma solde (salaire dans l’armée) - non ?

Comme nous l'avons déjà dit, c'est rarement le cas.

L'une des tendances les plus dangereuses et toxiques dont j'ai été témoin au cours de ma carrière d'aviateur naval est l'intrusion dans le cockpit d’un équipier ou élève par son responsable de patrouille.

Avant de développer prenons un peu de recul.

Nous avons tous besoin d’aide

Nous avons tous besoin d'aide à un moment ou à un autre de notre vie et de notre carrière. Il est fort probable qu'à un moment donné nous apportions de

l'aide à une personne - qu'elle en ait besoin et qu'elle le demande ou non.

Aider quelqu'un n'est pas une tâche aisée. Aider efficacement est encore plus difficile.

Si vous souhaitez aider quelqu'un, vous pouvez utiliser la méthodologie A-ABCD©

Si vous voulez être le plus utile possible, vous devez vous poser plusieurs questions :

- Qui est la personne que je souhaite aider ?
- Pourquoi vais-je l’aider — quel est l’objectif ?
- Quel résultat définirait mon aide comme réussie ?
- Puis-je réussir ?
- Puis-je l’aider seul ou dois-je chercher des renforts ?
- Dois-je l’aider ?

Nous aimons nous considérer comme des gens gentils ou désintéressés, mais les statistiques sont contre nous.

Nous aidons rarement les autres si nous n'y trouvons rien à gagner. Nous recherchons presque toujours soit un retour sur investissement, soit une satisfaction personnelle de nos actions. Cela ne pose aucun souci en soi — mais assurez-vous juste que votre aide pourra avoir un impact positif avant d’aider un collègue formé à faire face à de nombreuses situations.

"Pas sous ma supervision"

Si vous êtes chef de patrouille et que l'un de vos équipiers a un problème technique majeur, vous allez vouloir l’aider à revenir en un seul morceau avec son jet.

Les raisons peuvent être, mais ne se limitent pas à cela :

- Vous voulez que votre équipier revienne vivant
- Vous ne voulez pas que son avion s'écrase au sol en tuant des innocents
- Vous ne voulez pas que son avion soit plus endommagé que ce qu’il est déjà
- Vous ne voulez pas être mêlé à une enquête sur un accident

- Vous ne voulez pas qu'on fouille dans la planification, la préparation, la conduite ou le style de leadership de votre mission
- Vous ne voulez pas être associé à quelque chose de « négatif » comme la perte d'un d'avion sous votre responsabilité
- Vous craignez que le fait d'être responsable d'une mission ayant perdu un avion puisse nuire à votre carrière, à votre réputation ou à votre confiance en vous
- Vous avez subi des pressions extérieures de la part de votre chaîne de commandement et vous ne voulez pas être le leader qui a perdu un avion sous sa responsabilité
- Vous vous êtes entraînés pendant des années pour faire face aux situations d'urgence, le moment est venu de montrer au monde entier à quel point vous n’avez pas perdu votre temps à vous entraîner
- Vous avez promis à votre femme que vous iriez chercher les enfants à l'école au moins une fois cette année pour qu'elle puisse aller au spa avec ses copines, et c'est aujourd'hui que cela se passe... Ramenez moi vite fait bien fait cet avion à la base !
- Il vous reste deux semaines dans l'unité avant de quitter l’affectation pour rejoindre l’affectation de vos rêves et vous craignez que cette mutation vous soit retirée si un accident se produit
- Vous avez de très mauvaises relations avec votre commandant et vous savez qu'une enquête sur un accident serait idéale pour qu'il vous descende
- Vous voulez faire preuve de professionnalisme devant tout le monde
- Vous voulez (re)gagner de la crédibilité en tant que leader de patrouille
- Il se trouve qu'il a un problème d'hydraulique, vous avez suivi des cours d'ingénierie en hydraulique, c'est votre matière préférée
- Vous venez de suivre une formation à la gestion des accidents ou aux procédures d'urgence — vous connaissez toutes les procédures par cœur !
- Vous avez le béguin pour l'une des contrôleurs aériens et vous voulez briller professionnellement à ses yeux

La liste pourrait s'étendre sur plusieurs pages.

Ai-je mentionné que, comme la plupart des pilotes militaires de ma génération, j'ai dû faire face à de nombreuses situations d'urgence, près de 25, impliquant moi-même, mes leaders ou mes équipiers au cours de ma carrière militaire ?

- Soucis de transfert carburant
- Collision aviaire
- Soucis de régulation moteur
- Souci hydraulique
- Problèmes de système de navigation de nuit par mauvais temps
- Hypoxie
- Vertiges - malaise
- Fuites de carburant
- Urgence pétrole
- Munitions qui ne se séparent pas correctement de l’avion
- ...

Une fois, j'ai atterri avec moins de 30 secondes de carburant restant, après trois tentatives manquées d’appontage de mon Super-Étendard sur le porte-avions, suivi d'un problème de transfert de carburant avec le ravitailleur.

J'ai également cassé mon train d’atterrissage avant (la roulette de nez) sur le pont du porte-avions alors que j’étais jeune équipier sur Super-Étendard.

Je raconte ces deux histoires sur des vidéos Youtube sur ma chaîne ATE CHUET — il y a des choses à dire !

Le processus qui a suivi, avec toutes les analyses sanguines et les réunions avec l'équipe d'enquête, n'est pas la période de ma carrière que je chéris le plus. L'enquête m'a permis d'en sortir indemne. Le train d'atterrissage s'est cassé à cause d'une erreur de maintenance et non pas de mon fait — ou à cause d’une erreur de pilotage de ma part.

Cependant, comme il est très bien dépeint dans le film *Sully,* être sous enquête n'est jamais une expérience amusante, surtout si vous êtes un jeune pilote en flottille de chasse.

En tant que chef de patrouille, vous avez toutes les raisons du monde de vouloir que votre protégé - votre équipier - revienne vivant et en bon état. Cette motivation supplémentaire peut rapidement conduire à ce que nous

appelons une "intrusion dans le cockpit" : Vous voulez qu'il revienne, vous avez plus d'expérience, il a besoin de votre aide. Vous allez l’aider — qu’il ait envie et besoin ou pas.

On pourrait appeler cela le syndrome du "pas sous ma supervision", en anglais nous parlons de « not under my watch » - le terme de « watch » pouvant être perçu comme un tour de garde — période où vous êtes responsable de la protection des personnes placés sous votre responsabilité.

Intrusion dans le cockpit

Vous comprenez maintenant que cela n'a rien à voir avec des terroristes ou des passagers en état d’ébriété qui essaient d'accéder au poste de pilotage. Il s’agit de micromanagement — d’une bonne intention : l’envie d’aider une personne dont vous êtes responsable - qui se transforme en une forme étouffante de management, empêche et inhibe toute prise d’initiative.

Dans le monde des avions de chasse monoplaces, il y a intrusion dans le cockpit lorsqu'un pilote - plus expérimenté que vous - qui n'est pas assis dans votre jet mais qui est probablement votre leader de patrouille, vous donne tellement d'ordres ou d'informations à la radio sur la façon de résoudre une urgence ou d'accomplir une tâche qu'il vous enlève toute capacité de prise d’initiative.

Il vous sature d’instructions. Vous souhaiteriez crier "Taisez-vous", mais vous vous auto censurez car il est votre supérieur et vous avez peur que cela soit mal perçu.

Cela conduit à un point où vous ne pouvez plus penser par vous-même - vous n’en avez plus le temps car il ne cesse de vous parler pour vous donner des ordres ou vous poser des questions. Vous êtes tellement sollicité par votre leader que vous êtes dans l’incapacité de développer une pensée et dérouler un raisonnement jusqu’à son terme dans votre tête.

Il peut être utile d'aider un pilote à récupérer la représentation mentale de son environnement en cas de pic de charge de travail, mais une aide extérieure mal contrôlée peut devenir plus dangereuse que la panne.

Certaines personnes peuvent avoir besoin de micro-management, mais si vous intervenez auprès d’un équipier commandant de bord entraîné à piloter et gérer son avion tout seul, de manière trop autocratique ou autoritaire, vous risquez d'aggraver la situation.

En tant que pilote aux commandes de votre avion, même si vous êtes le numéro 4 de la patrouille avec très peu d’heures de vol sur Rafale - vous êtes et restez responsable de votre avion. Vous avez signé pour votre avion, vous avez accepté d’endosser la responsabilité, la République Française, l’armée, votre commandant estiment en vous confiant un aéronef monoplace que vous êtes au standard pour assurer sa sauvegarde et celle des personnes au sol.

On vous a fait confiance pour ramener votre avion à la base ou sur un terrain de secours et vous avez les compétences nécessaires pour le faire.

Vous êtes dans cette position parce que vous avez prouvé en être digne.

Oui, vous avez encore à apprendre, mais un chef de patrouille également. Il est important de comprendre que vous pouvez gérer la situation.

Ne comprenez pas mal mes propos, jeune équiper nous sommes loin d’être des cadors de l’aviation de chasse. Mais la dichotomie de ce métier (comme de beaucoup d’autre !) fait qu’il faut tout de même être assez confiant en ses capacité pour réussir la gestion de la panne. Il faut trouver le bon dosage entre se débrouiller seul avec l’entrainement reçu — et demander de l’aide : Aviate — Navigate — Communicate.

Vous pouvez et **devez** demander des conseils ou une aide extérieure si **nécessaire,** mais ne laissez jamais une intrusion dans le cockpit se produire.

Vous êtes l’avion qui fait face à une urgence, vous n'êtes plus un follower, la situation vous impose de prendre automatiquement la tête de la patrouille et votre leader prend tout de suite la position de follower — d’équipier. Il y a changement de distribution des rôles.

Le nouvel objectif à court terme est de vous permettre de traiter la panne et faire atterrir l’avion en toute sécurité, votre leader doit faire tout ce qu'il peut pour vous aider à atteindre cet objectif.

Comment cela commence

Lors d’une situation d’urgence, lorsqu'un équipier fait face — seul dans son cockpit - a un problème, son leader veut l’aider. Il est plus difficile pour le leader de rester essentiellement silencieux et "passif' que de se lancer dans l’action, saturer la radio de questions et de conseils et in fine : se rendre coupable d’intrusion dans le cockpit.

Quand votre enfant est tombé pour la première fois, votre réflexe a probablement été de l'aider à se relever. Nous sommes conçus de cette façon. Avec le temps, vous vous habituez à le voir tomber, et vous le laissez se relever.

Leader, nous avons un choix à faire. Dois-je micro gérer mon personnel ou dois-je lui faire confiance et le soutenir à distance ? Ce choix va forcément varier avec l’équipe qui vous est confiée, et son niveau par rapport au standard requis pour la réalisation de la mission. Mais ce choix se doit d’être intellectualisé — « auto briefé » par le leader.

Si vous gérez votre équipe de façon très autocratique ils ne s'amélioreront pas beaucoup et vous serez confronté à une charge de travail plus importante et à une équipe qui n’est pas très autonome. Ils ne feront jamais preuve d'initiative et les performances globales de l'équipe peuvent être à la hauteur, mais elles seront que rarement excellentes et si vous êtes incapacité le rendement de l’équipe sera fortement impacté.

Si vous décidez de les laisser piloter leurs propres avions en bon commandant de bord, si vous êtes là pour les guider et accompagner sans interrompre leurs initiatives, si vous vous assurez simplement qu'ils restent toujours alignés sur les objectifs et sur la bonne voie, à leur vitesse et en suivant leur propre processus de réflexion, vous constaterez un changement.

Au départ, les résultats pourraient être légèrement décevants. Il faudra des essais et des erreurs pour que chacun réussisse à libérer son potentiel si sa formation aux standards n'a pas été très approfondie.

Toutefois, si les débriefings sont effectués très régulièrement, votre équipe franchira rapidement le mur du son et vous ne le regretterez pas.

Il est essentiel d'être présent pour votre équipe, mais il est tout aussi essentiel de laisser une place à l'initiative, à la réflexion, aux erreurs et aux comptes rendus.

La règle d'or :

N'essayez jamais d’entrer dans un cockpit sans y avoir été invité !

Être patient

Dans le domaine de l'aviation, la seule mauvaise décision est de ne pas prendre de décision.

Attendre est une décision, c’est de loin la plus difficile.

Donnez-vous du temps, prenez un top chrono si besoin puis réévaluez et prenez une autre décision au bout de quelques secondes, minutes, heures ou jours.

La prochaine fois que l'un des membres de votre équipe ou l'un de vos collègues a un problème, attendez et observez. Ce sera une excellente occasion pour chacun d’en tirer des enseignements. Vous pouvez même prendre quelques notes qui seront utiles lors du prochain débriefing et tout le monde tirera profit de la situation et de la façon dont elle a été traitée.

Observez, assurez-vous qu'il prend la bonne décision et qu'il n'est pas sur le point de s'écraser, mais n'interférez pas avec son plan d'action. Si vous estimez qu’il a besoin d’aide, soulagez-le sur des tâches à moyen et long terme — et laissez-le gérer ses priorités depuis son cockpit.

SUPPORT MUTUEL: LE BON EQUIPIER

“You can be my wingman anytime”

Iceman, TOP GUN 1986

Une fois que vous avez piloté, navigué et communiqué efficacement, vous devez comprendre l'importance de ce que nous appelons le "soutien mutuel". Si vous voulez la confiance de vos leaders, c’est indispensable.

Nous n'allons **jamais** au combat seul. Nous volons rarement seuls, sans équipier. Non seulement votre impact sur le champ de bataille sera limité si vous êtes seul mais vous serez également plus vulnérable. Impossible de vérifier ce qui se passe derrière son avion si nous volons seuls. Nous appelons cela "check your six" - regardez dans votre angle mort, et votre équipier peut le faire pour vous — si vous le faites pour lui !

Voler avec un ou plusieurs équipiers(s) change votre mission :

- Plus de puissance de feu pour traiter les menaces,
- Plus de radar pour détecter l’ennemi, Plus d'yeux pour surveiller le ciel,
- Plus de points de vue pour mieux appréhender une situation,
- Plus d'idées pour s’adapter aux conditions de la mission,
- Plus d'expérience pour faire face au combat

Travailler en équipe aura également un impact direct sur votre état d'esprit et comment vous vous comporterez. Savoir que les gens vous suivent, observent la façon dont vous gérez les situations et prenez vos décisions, vous obligera à être la meilleure version de vous-même.

Dans le secteur du transport aérien, la plupart des avions à voilure fixe, nécessitent un équipage de conduite à deux personnes pour les vols court et moyen-courriers. L'un a le grade de commandant, l'autre est le premier officier ou "FO".

Comme nous l’avons expliqué plus haut dans le livre, pour chaque vol, le commandant de bord décide quel pilote assumera la responsabilité directe du pilotage de l'avion, décollera l’avion, gérera le pilote automatique et fera

atterrir l'avion. C'est la responsabilité du pilote aux commandes, "PF". L'autre pilote est alors le Pilote Monitoring, "PM". Il effectue des tâches de soutien telles que les listes de contrôle ou les communications avec le contrôle aérien et doit surveiller toutes les actions du PF, contre-vérifiant chaque action.

Dit autrement, son rôle consiste à vérifier les angles morts du PF. Aux commandes d'un avion nous réalisons des erreurs, et nous ne les détecterons pas toutes nous-mêmes. Le fait d'avoir quelqu'un avec nous, nous permet d'être plus efficace et plus proactif. Le recoupement, le fait de veiller les uns sur les autres, c'est ce que nous appelons le "soutien mutuel".

Loin de l'aviation de ligne, au combat, si mon équipier est attaqué par un avion ennemi, je peux manœuvrer pour faire pression sur l'assaillant et le forcer à fuir — ou prendre le risque d'être abattu. Vous ferez de même pour moi si je suis menacé.

Dans l'aéronavale, un des marins du porte-avions a pour fonction de vérifier que le train d'atterrissage des avions qui se présentent pour l'appontage, est bien en position basse et que la crosse - dont le rôle est d'accrocher un des brins d'arrêt métalliques sur le pont du bateau pour vous arrêter - est bien en position basse.

En tant que pilote, c'est quelque chose que vous vérifiez vous-même plusieurs fois durant votre approche, mais le fait que ce marin vous contrôle par recoupement est le moyen le plus efficace de maintenir un niveau d'excellence constant. Oui, les pilotes de l'aéronavale oublient parfois des éléments de leur checklist et ce recoupement a permis de sauver la mise plus d'une fois.

Aucun process n'est parfait et durant ma carrière dans l'« aéro » j'ai vu, à plusieurs reprises, des Super-Etendard se présenter à l'appontage avec les volets dans la mauvaise position. Rien de cassé, mais une vitesse d'engagement dans les brins trop élevée qui peut abîmer le matériel.

Moi, vous, nous tous allons commettre des erreurs. Surveillez-les « 6 heures » de vos équipiers !

Faire confiance

Il n’y a pas de soutien mutuel sans confiance. Un collègue discipliné, fiable, inspire la confiance. Il fait ce qui lui a été briefé, et rend compte si des évènements impactent le déroulé de la mission.

Chaque militaire sait combien il est important de rendre compte à la chaîne de commandement. Une information qui ne vous semble pas pertinente peut être importante lorsqu'elle est combinée à d'autres signaux faibles.

La confiance se construit durant la formation du personnel et les débriefings. Si les gens admettent leurs erreurs et cherchent à s’améliorer, vous savez que vous pouvez leur faire confiance. C'est un cercle vertueux.

Que seriez-vous sans eux ?

L'aviation navale est un choix de vie qui pousse à l’humilité. En tant que pilote de combat, vous vous êtes porté volontaire pour amener la puissance de feu sur l'objectif. Vous êtes le dernier maillon de la chaîne. Tout le monde vous fait confiance pour réussir à transformer la somme du travail individuel de chacun en impact sur le champ de bataille.

Cependant, un catapultage n’est pas un décollage. Vous ne décidez pas de partir en vol en mettant uniquement plein gaz - seul comme un pilote civil ou un pilote de l'armée de l'air.

Le jour J, ce sont les 2 000 marins du porte-avions Charles de Gaulle qui vous permettent d'être catapultés vers l'objectif de votre mission. Au sens propre.

Lors de votre catapultage vous êtes assez passif. Vous effectuez votre check-list, préparez l’avion pour son catapultage, appliquez la pleine puissance quand le personnel de pont vous l'ordonne et vous attendez le départ de la catapulte... Bien plus puissante que space mountain !

Sous le pont d’envol, des calculs ont été effectués et prennent en compte votre masse lors du catapultage, le vent en mer, vent sur le pont, la température et même de la pression atmosphérique.

Sur le pont, de nombreuses personnes s'assurent que vous êtes bien relié à la catapulte, que tous les indicateurs sont au vert.

Une fois que tous les protagonistes ont donné leur feu vert, le catapultage peut commencer.

Le « shooter », habillé en jaune, vient abaisser son drapeau et l'officier de lancement appuie alors sur le bouton de la catapulte vous propulsant vers la mission.

La décision de catapultage n'est pas vraiment la vôtre. Elle vient du bateau.

Les marins sur le bateau vous font confiances pour l'accomplissement de la mission.

Chaque catapultage est un rappel que sans le soutien de tous ces marins, vous seriez inutile. C'est toujours une expérience qui vous ramène les pieds sur terre — vous permet de rester modeste — encore plus si nous considérons le taux de réussite des tirs de catapultage. J'ai toujours été correctement catapulté qui plus est à bord d'avions qui m'ont toujours ramené.

La plupart des militaires rejoignent l'armée pour des valeurs « macro » :

Honneur— Patrie — Valeur— Discipline

Mais au quotidien après trois mois de mer, lorsque vous êtes fatigué et que vous n'avez pas eu de journée de repos depuis plusieurs semaines — ce sont des valeurs « micro » qui vous impactent au quotidien.

Voir le personnel de pont courir et être ultra engagé pour permettre votre catapultage en toute sécurité est un spectacle unique. TOP GUN en a d'ailleurs fait une scène d'ouverture mythique en 1986.

> *C'est l'engagement de vos collègues — et l'inspiration qu'ils vous procurent - qui vous poussent à donner le meilleur de vous-même.*

Commandant de bord

Tous les matins, nous nous réveillons dans un monde en croissance exponentielle.

Nous commençons chaque journée aux commandes de notre propre aéronef — un monoplace multi-missions : nous-même.

Si vous n’agissez pas en tant que commandant de bord de votre propre aéronef, personne ne le fera

Fly safe.

BRIEF - B.BRIEF - D.DRIEF

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library